



Le programme Invest in Med vise à développer durablement les relations d'affaires, les investissements et les partenariats d'entreprises entre les 2 rives de la Méditerranée. Financé aux trois-quarts par l'Union européenne sur la période 2008-2011, il est piloté par le consortium MedAlliance, qui réunit des agences de développement économique (ANIMA, leader du programme), des CCI (ASCAME, EUROCHAMBRES) et des fédérations d'entreprises (BUSINESSMED). Avec les membres de ces réseaux et leurs partenaires associés (ONUDI, GTZ, EPA Euroméditerranée, Banque Mondiale etc.), un millier d'acteurs économiques sont ainsi mobilisés au travers d'initiatives pilotes centrées sur des filières méditerranéennes d'avenir. Chaque année, une centaine d'opérations de terrain associent les 27 pays de l'Union européenne et leurs 9 partenaires du sud : Algérie, Autorité Palestinienne, Égypte, Israël, Jordanie, Liban, Maroc, Syrie et Tunisie.

MED Zones : Pour une performance durable des zones d'activités en Méditerranée

Le guide MED Zones Pour une performance durable des zones d'activités répond aux trois principaux objectifs du projet MED Zones :

- *identifier les enjeux qui se posent en matière de zones d'activités et de Développement Durable sur la Méditerranée,*
- *favoriser la coopération méditerranéenne, partager et faire connaître les bonnes pratiques existantes,*
- *produire un travail de référence sur les conditions de mise en œuvre d'une politique de développement durable sur une zone d'activités.*

Afin de favoriser son appropriation par les différents gestionnaires et aménageurs de zones d'activités, le guide MED Zones se veut résolument pratique et propose :

- *une méthode pour élaborer un projet politique de développement d'une zone d'activités,*
- *un outil de diagnostic permettant à l'utilisateur de faire un point sur la performance de la zone d'activités dont il a la charge,*
- *des fiches actions pour améliorer les pratiques sur les thématiques clés d'une performance durable,*
- *des aides à la décision pour faciliter la mise en œuvre des actions et des structures les plus adaptées à la nature de la zone,*
- *différents exemples de pratiques sur de nombreuses zones d'activités du bassin méditerranéen.*

www.invest-in-med.eu

MED Zones : Pour une performance durable des zones d'activités en Méditerranée

ÉTUDE N° 19 / Juin 2010



Investir en Méditerranée



MedAlliance

INVEST in med

ÉTUDE N° 19 / *Juin 2010*



MED Zones

Pour une performance durable des zones d'activités en Méditerranée



Références

Ce guide a été préparé par la Chambre de Commerce et d'Industrie de Marseille Provence (CCIMP) dans le cadre du programme Invest in Med. Ce programme est cofinancé à 75% par la Commission européenne par le bais d'un contrat de subvention. Le programme concerne 27 pays de l'Union européenne et 9 pays partenaires méditerranéens (Algérie, Egypte, Israël, Jordanie, Liban, Maroc, Autorité Palestinienne, Syrie et Tunisie), ainsi que certains pays candidats (Turquie, Croatie). Il s'inscrit dans le cadre de la politique européenne de voisinage
Invest in Med a pour ambition d'accroître le volume et la qualité des flux d'investissements (particulièrement en provenance d'Europe), des partenariats euro-méditerranéens entre entreprises des deux rives, et du commerce en Méditerranée afin de contribuer au développement économique durable de la région.

Auteurs

La réalisation de ce guide a été dirigée par Adeline Padilla et Nicolas Frachon de la CCIMP et assurée par Pierre Cécil Brasseur du cabinet Cap-Terre et Jean-François Vallès du cabinet e-parc. La mise en page a été créée par Pascale Michon du studio graphique Le bonheur est dans le Pré.
Remerciements particuliers aux relecteurs de tout ou partie du guide : Mounir Benyahya, Cécile Bost, Dominique Brunin, Christine Fabre, Fréderic Guilleux, Jeanne Lapujade, Sébastien Dagault, Matthieu Laudet, Jean Louis Lauzanne, Atia Lorayedh, Farhat Mammou, Chloé Mouth, Corinne Rolland, Hassan Tegmousse, Raja Touil, Houssem Eddine Tounsi, Colette Veron.

ISBN 978-2-915719-50-5

MED Zones
Pour une performance durable des zones d'activités en Méditerranée

ÉTUDE N° 19 / Juin 2010

Chambre de Commerce
et d'Industrie Marseille Provence
et
ANIMA Investment Network

Projet MED Zones

Lancé dans le cadre du programme Invest in Med, cofinancé par la Commission Européenne, le projet MED Zones vise la construction d'une offre méditerranéenne de zones d'activités durables et performantes pour favoriser la compétitivité des entreprises et l'attractivité du territoire.

Loin d'être une contrainte ou un frein au développement économique, la prise en compte des exigences du développement durable est un facteur clef de l'attractivité économique actuelle et future du bassin méditerranéen.

Convaincus de cette nécessaire appropriation et diffusion des principes du Développement Durable au niveau des zones d'activités, les partenaires du projet MED-Zones (CCI Marseille Provence, Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc, FIPA Tunisie, Conseil Général des Bouches-du-Rhône et EDF) ont décidé, dans le cadre du programme Invest in Med, de partager leurs expériences et réflexions pour favoriser la généralisation de zones d'activités durables.

Les trois principaux objectifs du projet sont :

- **identifier les enjeux** qui se posent en matière de Zones d'activités et de Développement Durable sur la Méditerranée,
- **favoriser la coopération méditerranéenne,** partager et faire connaître les bonnes pratiques existantes,
- **produire un travail de référence** sur les conditions de mise en œuvre d'une politique de développement durable sur une zone d'activités

Le projet MED Zones s'est concrétisé par quatre actions majeures

- **une analyse de dix zones d'activités** en France, Maroc et Tunisie, qui ont fait chacune l'objet d'une monographie présentée à la fin de ce guide (→ partie 4). Ces expériences sont toutes singulières. Elles ne peuvent prétendre être représentatives de toutes les réalités et de la complexité des zones d'activités méditerranéennes. Elles ont été choisies par les partenaires du projet en fonction de leur capacité à servir de point d'appui pour identifier les grandes problématiques.

- **un guide MED-Zones** des bonnes pratiques en matière d'aménagement et de gestion durables des espaces d'activités, rassemblant notamment une documentation opérationnelle et pédagogique conçue en vue d'une large diffusion.

- **un atelier de travail** regroupant une trentaine d'experts qui s'est déroulé les 23 et 24 février 2010 à Casablanca (Maroc).

- **un événement de clôture et une formation** s'appuyant sur le contenu du guide à destination des professionnels aménageurs et gestionnaires des différents pays méditerranéens, avec en particulier des visites de sites durant 3 jours en juillet 2010 à Marseille (France).

Les partenaires du projet MED Zones

Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM)

La CFCIM est spécialisée dans l'accompagnement et l'appui commercial des entreprises françaises et marocaines. Elle représente Ubifrance au Maroc, l'ACFCI et est membre de l'UCCIFE et de l'ASCAME. Présente sur l'ensemble du territoire marocain, elle compte 3 500 entreprises adhérentes, tous secteurs d'activités confondus. Vous souhaitez prospecter le marché marocain, trouver un partenaire ou vous implanter, la CFCIM vous propose de l'information économique sur mesure mais aussi des services d'appuis pratiques ou commerciaux. Suivant vos objectifs et tout en respectant votre projet, nos équipes vous proposeront un accompagnement sur mesure allant de l'étude de votre projet, à l'aide à l'implantation y compris sur des parcs d'activités gérés par la CFCIM. Accélérez votre développement à l'international et bénéficiez de l'accompagnement CFCIM au Maroc.

En savoir plus : www.cfcim.org

Agence de Promotion de l'Investissement Extérieur « FIPA-Tunisia »

FIPA Tunisia Extérieur est un organisme public, créé en 1995, sous tutelle du Ministère du Développement et de la Coopération Internationale. Elle est chargée d'apporter le soutien nécessaire aux investisseurs étrangers et de promouvoir l'investissement extérieur en Tunisie. FIPA-Tunisia et ses bureaux à l'étranger forment un réseau d'information, de contact, de conseil, d'assistance, d'accompagnement et de soutien au service de l'investisseur étranger.

FIPA est certifiée ISO 9001, version 2000 par le Bureau Veritas Quality International (BVQI) depuis septembre 2003. Cette certification a été consolidée en 2007 par L'organisme TÜV CERT du TÜV Rheinland Industries Service GmbH.

FIPA-Tunisia dispose d'informations sur : les terrains et bâtiments, les outils de financement disponibles et les statistiques sur les investissements étrangers (secteurs, emplois, régions...).

En savoir plus : www.investintunisia.tn

ANIMA Investment Network

ANIMA Investment Network est une plateforme multi-pays de développement économique de la Méditerranée. Le réseau réunit 75 agences gouvernementales et réseaux internationaux du pourtour méditerranéen. ANIMA Investment Network est ouvert à toutes les agences de développement, collectivités, entreprises, organisations intéressées par le développement économique en Méditerranée.

Missions du réseau :

- sensibiliser les gouvernements pour garantir un cadre d'investissement stable, dynamique, transparent et équitable
- développer des actions de coopération entre les acteurs du développement économique
- poursuivre et amplifier les actions du projet ANIMA entre 2002 et 2007, d'un point de vue technique et humain
- lancer toute action concourant à renforcer l'attractivité de l'espace euro-méditerranéen

En savoir plus : www.animaweb.org

Conseil général des Bouches-du-Rhône

Situé au cœur de l'espace euro-méditerranéen, le département des Bouches-du-Rhône est un territoire attractif qui s'étend sur plus de 5 000 km². Son poids démographique le place au troisième rang national avec près de 1 906 000 habitants. Il se compose de 119 communes et de 9 intercommunalités, avec des zones urbaines denses bordées d'espaces naturels exceptionnels aussi étendus que préservés.

A la fois investisseur de premier plan et collectivité territoriale de proximité, le Conseil général des Bouches-du-Rhône, acteur majeur du développement du territoire, a placé les solidarités territoriales au cœur de ses interventions. Il a fait du développement économique un axe fort de son action afin de créer un environnement favorable à la création et à la croissance des entreprises. Il apporte un soutien déterminant aux grandes infrastructures et plus généralement à tous les projets permettant de positionner le département comme un carrefour d'échanges, tant économiques que culturels. Cette ambition se traduit par une politique équilibrée d'aménagement du territoire visant dans le domaine économique à soutenir les différentes filières d'activités et à accompagner la reconversion des sites d'activités et l'amélioration de leur attractivité.

Dès 1991, un dispositif d'aides en faveur des zones d'activités a été mis en place dont les grands axes concernent les études, la requalification, la réhabilitation de friches ou l'animation territoriale. L'ensemble vise l'optimisation de l'accueil économique en faveur de la limitation de la consommation d'espace, dans une démarche de développement durable.

En savoir plus : www.cg13.fr

La CCI Marseille Provence : une vision grand angle

La CCI Marseille Provence a aujourd'hui deux métiers : l'appui aux entreprises & le développement du territoire. Ainsi, elle s'intéresse aussi bien à la création de nouvelles zones d'activités ou à l'aménagement des zones existantes qu'à l'amélioration des services rendus aux entreprises sur ces zones. Les conditions d'implantations et de développement des entreprises sur Marseille Provence, et le caractère exemplaire de certains aménagements, constituent de fait un facteur d'attractivité qui bénéfice à l'ensemble de l'économie du territoire. Présidée depuis 2005 par Jacques Pfister, la CCI Marseille Provence, qui porte l'ambition Top 20 – entrer dans le Top 20 des métropoles européennes – qui défend la dimension euro-méditerranéenne de Marseille Provence est également un acteur de proximité des entreprises de son territoire. C'est donc tout naturellement qu'elle s'est impliquée dans le projet Medzone, qu'elle pilote.

En savoir plus : www.ccimp.com

EDF

La lutte contre le changement climatique est devenue en quelques années un axe majeur d'actions pour les collectivités, les acteurs économiques et les citoyens. Le Grenelle de l'environnement a mis les secteurs du bâtiment et de l'urbanisme au cœur du processus, et l'éco-efficacité énergétique est devenue l'un des leviers majeurs de la réduction des émissions de CO_2 au travers de l'optimisation de la consommation d'énergie et la production locale d'énergie. La réussite des politiques locales repose notamment sur la mobilisation de l'ensemble des acteurs autour de projets énergétiques intelligents.

L'engagement historique d'EDF auprès des collectivités et son expertise des problématiques énergétiques et climatiques locales en font un partenaire privilégié de ces projets. En effet, Le groupe EDF a fait de l'éco-efficacité énergétique l'axe structurant de son action en favorisant l'émergence industrielle des énergies renouvelables et en développant des usages de l'énergie éco-efficaces. Partenaire engagé dans le développement durable, le Groupe mobilise son expertise en ingénierie de projets et en matière d'éco-efficacité énergétique pour en faire profiter ses partenaires que sont les acteurs territoriaux, et met ses outils à leur service pour les accompagner dans leurs choix énergétiques : améliorer la performance énergétique des bâtiments, de l'éclairage public, ….

Cette politique s'inscrit dans le cadre du programme « Energie Efficace en PACA » lancé par le Groupe EDF (2009/2013) sur la Région PACA réduite à l'Etat de « péninsule électrique » à cause d'un déficit de production sur le territoire. Ce programme vise à positionner la région comme un laboratoire national d'innovations visant à réduire la croissance de la demande d'électricité, lutter contre les émissions de CO_2,diversifier les sources de production énergétique et favoriser une évolution des comportements individuels et collectifs. Cet ambitieux programme permettra d'expérimenter de nouvelles solutions énergétiques sur le territoire.

En savoir plus : www.www.edf.com

Les spécificités des territoires d'étude

Les Zones d'activités dans les Bouches-du-Rhône (contribution de la CCIMP)

Environ 20 000 hectares, soit 4% du foncier, du département des Bouches-du-Rhône sont consacrés à l'accueil d'activités économiques au sein de ZA de toutes tailles. Elles représentent environ 44 % de l'activité économique du département. Majoritairement aménagées et gérées par les communes ou leurs groupements, les zones d'activités les plus importantes sont spécialisées en fonction des activités économiques qu'elles accueillent (industrie, service, logistique, commerce, recherche…).

Les principaux secteurs d'activité sont représentés sur le territoire :

- **Les activités liées à l'industrie, la construction et la logistique** consommatrices d'espaces sont concentrées à l'ouest : sur le SAN Ouest Provence, Agglopole Provence, le Pays de Martigues (Zone industrialo portuaire de Fos-sur Mer, zone logistique de Clésud...)
- **Les activités tertiaires** se situent principalement autour des grands pôles urbains : sur le territoire de Marseille Provence Métropole et la Communauté du Pays d'Aix, avec Euroméditerranée et le Pôle d'Activités d'Aix.

Pour un territoire très dynamique, qui compte neuf pôles de compétitivités dans des secteurs de pointes, et attractif avec notamment le projet mondial ITER, la rareté du foncier est un problème crucial. Seuls 3% de la superficie des zones existantes sont en effet encore disponibles sur des zones d'activités souvent excentrées par rapport aux principaux pôles économiques. A horizon 2012, 648 ha de projets de nouvelles ZA sont annoncés par les collectivités dont 3/4 pour des surfaces de moins de 20 ha.

Cette problématique foncière oblige aujourd'hui à réfléchir à un nouveau type d'urbanisation pour les projets futurs. Une réflexion qui se conjugue avec l'impératif d'amélioration qualitative des services proposés sur les zones d'activités. Si certaines zones sont exemplaires, beaucoup doivent en effet s'interroger sur la nature et la performance des services qu'elles proposent aux entreprises.

En repensant les aménagements et la gestion des zones d'activités, il est possible de favoriser la mise en place de véritables plates-formes de services qui contribueront à renforcer l'attractivité du territoire.

L'élaboration de stratégies efficaces, la mise en œuvre de plans d'actions opérationnels et la création de méthodes et d'outils d'analyse communs doivent être partagés par l'ensemble des acteurs concernés, entreprises, aménageurs, gestionnaires, acteurs publics.

Les zones d'activités en Tunisie (contribution de FIPA Tunisia)

La Tunisie compte 122 zones industrielles réparties sur tout le territoire Tunisien dont 83 zones créées par l'agence foncière industrielle couvrant 2 500 hectares. Ces zones sont attractives en termes d'aménagement, du prix du terrain, de l'accessibilité et de la proximité.
La principale problématique demeure l'absence de véritables supports de promotion. La mise en place d'une stratégie promotionnelle constitue un volet majeur au même titre que la gestion financière de la zone pour leur promotion.

La Tunisie est une destination privilégiée pour les investissements vu les atouts indéniables qu'elle présente tels que :

- La proximité géographique du marché Européen
- La stabilité politique
- Les performances macroéconomiques
- La compétitivité et la diversification de l'économie
- La compétitivité des coûts de production
- La libéralisation des mouvements de capitaux
- La libéralisation commerciale
- La densité et la modernité de l'infrastructure
- L'ouverture de l'économie Tunisienne au marché européen et international
- L'importance des incitations fiscales et financières à l'investissement

La stratégie de développement des territoires vise principalement à :

- Cibler les entreprises susceptibles de délocaliser et qui ont des projets de regroupement de plusieurs sites sur le marché tunisien
- Détecter les premiers projets d'investissements
- Cibler de plus en plus une sphère plus large de projets, notamment ceux à forte densité technologique
- Exploiter l'attrait des secteurs développés en Tunisie afin de drainer d'autres activités.

La politique de promotion des investissements a continué à constituer l'un des axes fondamentaux de la stratégie de développement du pays, compte tenu de son rôle important dans la concrétisation des objectifs nationaux, surtout en matière de consolidation du rythme de la croissance économique et de la création d'emplois.

Les différentes réformes introduites dans ce cadre visent, notamment, l'encouragement et la dynamisation de l'initiative privée, l'accélération du rythme de création d'entreprises et de nouveaux projets dans toutes les régions, plus particulièrement celles de l'intérieur, ainsi que l'attraction d'un volume accru d'investissements directs étrangers. Les nouvelles mesures introduites sont venues renforcer les deux principaux piliers de la promotion des investissements, à savoir l'amélioration du climat des affaires et la garantie d'un financement adéquat des projets.

Elles ont porté essentiellement sur :

- L'adoption d'un plan directeur pour l'aménagement des zones industrielles, l'objectif étant le renforcement des zones médianes et intérieures tout en programmant la réalisation de zones industrielles à proximité des autoroutes
- L'accélération du rythme d'aménagement des zones industrielles publiques et privées à travers la constitution de réserves foncières pour atteindre 6 000 hectares répartis entre tous les gouvernorats, ainsi que la préparation d'une liste prioritaire de zones industrielles
- La mise en oeuvre d'un programme de réalisation de locaux industriels dans les gouvernorats prioritaires
- L'élaboration d'un programme ambitieux pour l'équipement des zones industrielles en réseaux de communication modernes
- La réalisation de complexes industriels en prolongement des pôles technologiques avec, en particulier, l'extension du pôle El Ghazala des technologies de la communication en ajoutant des espaces supplémentaires aménagés sur une superficie de 100 000 m² aux gouvernorats de la Manouba et de l'Ariana
- L'extension des avantages prévus par le code d'incitation aux investissements dans le domaine du développement régional aux sociétés foncières industrielles
- La création d'une société spécialisée dans la promotion foncière industrielle
- La mise à disposition des structures de gestion des zones industrielles, de ressources permanentes, la réservation d'un lot pour la construction d'un centre de vie et l'autorisation de création de sociétés privées de maintenance et de gestion
- Le regroupement des structures d'appui régionales dans un espace unique dénommé «l'espace de l'entreprise», et l'orientation vers la généralisation des pépinières d'entreprises dans les Instituts Supérieurs de l'Agriculture.

Les zones d'activités au Maroc (contribution de la CFCIM)

Depuis maintenant plus de 10 ans, le Royaume du Maroc a mis en œuvre, sous l'impulsion de Sa Majesté le Roi Mohamed VI, une stratégie tant de développement industriel que de développement territorial renouvelé.

Fruit de la volonté de pousser l'internationalisation de l'économie du Royaume du Maroc, mais aussi de positionner le pays comme un acteur clé de l'économie internationale, charnière nord-sud et est-ouest pour les entreprises marocaines mais également européennes et mondiales, cette stratégie combine une vision forte de la régionalisation et de la mise en œuvre de plans de développement sectoriels.

Ainsi, le plan Emergence, qui a identifié les métiers mondiaux du Maroc du 21ème siècle (aéronautique, automobile, électronique, etc…), s'articule autour de véritables schémas de développements régionaux où l'accent est mis sur le développement des régions marocaines.

La combinaison de secteurs et d'aires spatiales donnent ainsi naissance à une approche marocaine de pôles de compétitivité renforçant ainsi globalement l'attractivité du Maroc, zone privilégiée de l'investissement direct étranger dans les pays du pourtour méditerranéen.

Autour de grands acteurs incontournables tels que la Caisse de Dépôt et de Gestion et de sa filiale MEDZ, du ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies, des Centres Régionaux d'Investissement, c'est une nouvelle cartographie autour des plates-formes de développement intégré qui fait aujourd'hui une des caractéristiques les plus fortes du Royaume du Maroc.

Agro-pôles, parcs industriels dédiés aux énergies renouvelables, centres de recherches et de production offshore, développement et valorisation des ressources halieutiques sont ainsi clairement identifiables aux espaces de Casablanca, d'Oujda, de Nador, de Fès, d'Agadir, etc…

Les dernières Assises de l'Industrie tenues en avril à Casablanca ont ainsi conféré une lisibilité parfaite du développement marocain.

Cette stratégie macro-économique se doit d'être également développée dans le cadre même de la réalisation de ces parcs d'activités et de ces zones de développement.

Le souci de l'optimisation énergétique, de l'impact environnemental, de la contribution au développement des populations locales, se doit également d'être inscrit au cœur des stratégies de mise en œuvre de ces projets.

C'est là d'ailleurs tous les efforts consentis par les promoteurs et les développeurs de ces zones d'activités d'une nouvelle génération.

Concilier développement économique, développement des territoires et développement des populations devient ainsi un objectif directement lié à la création de ces parcs.

La dimension méditerranéenne est bien entendu à prendre en considération elle aussi, non seulement d'un point de vue de concurrence interne entre les pays de la région mais aussi en termes de renforcement des synergies et des partages de savoir-faire.

Un projet, tel que celui auquel le ministère de l'industrie, du commerce et des nouvelles technologies, Casanearshore, la CFCIM, les Centres Régionaux d'Investissement sont associés représente ainsi clairement une opportunité à valoriser.

Mode d'emploi du guide

A qui s'adresse ce guide ?

Ce guide s'adresse à tous les acteurs concernés par la performance durable des zones d'activités et des entreprises qui y sont implantées :

- **les collectivités** en charge de la gestion de zones d'activités existantes, en cours d'aménagement ou en projet,
- **les gestionnaires** de zones d'activités,
- **les associations d'entreprises,**
- **les aménageurs** de zone d'activités.

En raison des nombreux exemples qui illustrent les éléments méthodologiques, il intéressera également :

- **les acteurs supra-territoriaux** (collectivités départementales et/ou régionales, services de l'Etat et ministères, administrations et institutionnels,…) souhaitant assurer la promotion de démarches exemplaires auprès des acteurs en charge de la gestion et du développement de zones d'activités,
- **les chambres consulaires** souhaitant accompagner des associations d'entreprises et les gestionnaires de zones,
- **les ONG** souhaitant promouvoir des pratiques de développement durable sur les zones d'activités.

Comment l'utiliser ?

Le guide n'a pas vocation à mettre en avant des solutions techniques « clés en main » mais plutôt à accompagner les acteurs dans des processus vertueux d'amélioration continue permettant d'appréhender la zone d'activités dans sa globalité. Afin d'aider les utilisateurs du guide à identifier rapidement les marges de progrès, et d'élaborer un programme d'actions adapté à la nature de la zone d'activités, le guide est structuré en deux temps :

- **un temps d'évaluation** de la zone d'activités (existante ou en projet) afin d'identifier les marges de manœuvre au regard de huit grandes thématiques et en fonction de la vocation de la zone : **partie 2,**

- **un temps de mise en œuvre** à travers une présentation pour chacune des thématiques de méthodes et d'exemples d'actions menés sur différentes zones d'activités : partie 3.

Comment est-il organisé ?

Pour ce faire, le guide MED Zones se veut résolument pratique afin de favoriser son appropriation par les différents gestionnaires et aménageurs de zones d'activités. La méthodologie proposée s'inspire des actions mises en œuvre dans les dix zones d'activités étudiées dans le cadre du projet et des Ateliers MED Zones qui se sont tenus à Casablanca en Février 2010.

Le guide est organisé en quatre grandes parties :

- **une méthode pour élaborer une stratégie de développement**
  Cette partie du guide permet aux lecteurs de mieux appréhender l'importance du projet politique, les différentes étapes pour élaborer une stratégie de développement, et d'en identifier les éléments clés de réussite. Elle est illustrée par des éléments clés des stratégies de développement des expériences étudiées dans le cadre du projet.

- **un outil d'évaluation : le référentiel MED Zones**
  Cet outil, présenté sous forme de radar, permet d'évaluer la performance durable d'une zone d'activités à partir de l'analyse de huit thématiques clés. Trois référentiels types sont proposés pour les zones métropolitaines / technopolitaines, les zones de production et de services à l'industrie et les zones artisanales et de services. Chaque aménageur / gestionnaire peut ainsi utiliser le référentiel qui le concerne et, par le biais d'une auto-évaluation de la performance durable de sa zone d'activités, identifier les écarts existants entre la situation de sa zone d'activités et la situation – cible afin de définir des axes possibles de progrès.

- **des fiches actions**
  Ces fiches actions comprennent des méthodes et des illustrations pour permettre d'améliorer les pratiques sur les thématiques clés d'une performance durable : la gestion/entretien, l'animation de la zone d'activités, les services communs, l'animation du tissu économique, les services stratégiques, la fonctionnalité de l'aménagement, la qualité de l'aménagement et la communication-promotion. Dans chacune de ces fiches actions se trouve, des aides à la décision pour les actions à mettre en œuvre et les structures à impliquer, et des illustrations des actions mises en place sur les zones d'activités du projet MED Zones.
  Un tableau facilite l'utilisation de cet outil avec en particulier une explication des liens existant entre ces huit thématiques.

- **des monographies des zones d'activités du projet MED Zones**
  Les différentes zones d'activités marocaines, françaises et tunisiennes étudiées dans le cadre du projet MED Zones sont présentées dans cette partie sous forme de monographies. Ces monographies sont structurées autour des huit thématiques clés présentées dans la partie Boîte à outils.

Le guide MED Zones se veut donc résolument opérationnel en s'inspirant de zones d'activités engageant des démarches innovantes sur les différentes thématiques de la performance durable. Ainsi, il contribue à proposer aux investisseurs du bassin méditerranéen des sites d'accueil de qualité leur permettant de se développer tout en intégrant des logiques de développement durable.

1.
Elaboration d'un projet politique de développement

Que ce soit dans le cadre d'une création, d'une requalification ou encore d'une phase d'amélioration continue, une zone d'activités doit s'inscrire dans un projet global de développement à l'échelle d'un territoire.

L'élaboration d'un projet politique de développement d'une zone d'activités doit être **un préalable à l'évaluation de sa performance durable et à la conception d'un programme d'actions.** En effet, seul un projet politique partagé permet de garantir que les moyens et actions mis en œuvre répondent et répondront aux mieux aux objectifs et enjeux du territoire.

Cette partie du guide a pour objet de permettre de mieux comprendre l'importance du projet politique, d'appréhender les différentes étapes d'élaboration d'une stratégie de développement et d'en identifier les éléments clés de réussite.

Elle comprend deux chapitres :
- définir un projet politique
- concevoir la stratégie de développement associée

1.1 Définir un projet politique

Le développement d'une zone d'activités doit être une réponse à un projet et à des objectifs clairs qui doivent dépasser les grands poncifs du développement économique de la création de valeur et de la création d'emplois pour privilégier une approche plus fine.

Les différents enjeux et problématiques des territoires méditerranéens en matière de développement territorial illustrent l'importance d'apporter des réponses adaptées en matière d'accueil et de développement d'activités économiques.

Par exemple, au sein du projet MED Zones, les projets politiques des différents sites étudiés répondaient à différents objectifs :

- **favoriser l'innovation dans un secteur donné :** techniques de l'environnement, technologies de l'information et des communications,
- **permettre l'emploi de certaines catégories de personnes,**
- **inciter les investissements** directs étrangers,
- **lutter contre la spéculation foncière** qui contraint fortement certaines catégories d'entreprises dans leur développement…

L'élaboration d'un projet politique d'une zone d'activités résulte à la fois :

- **d'une connaissance approfondie des besoins des entreprises** souhaitant s'implanter sur le territoire à travers des études de marché, des rencontres régulières…
- **d'une analyse des caractéristiques du territoire** au niveau de son positionnement économique, de la création d'emplois, des équipements structurants existants…
- **d'une complémentarité avec les autres projets existants** sur le territoire.

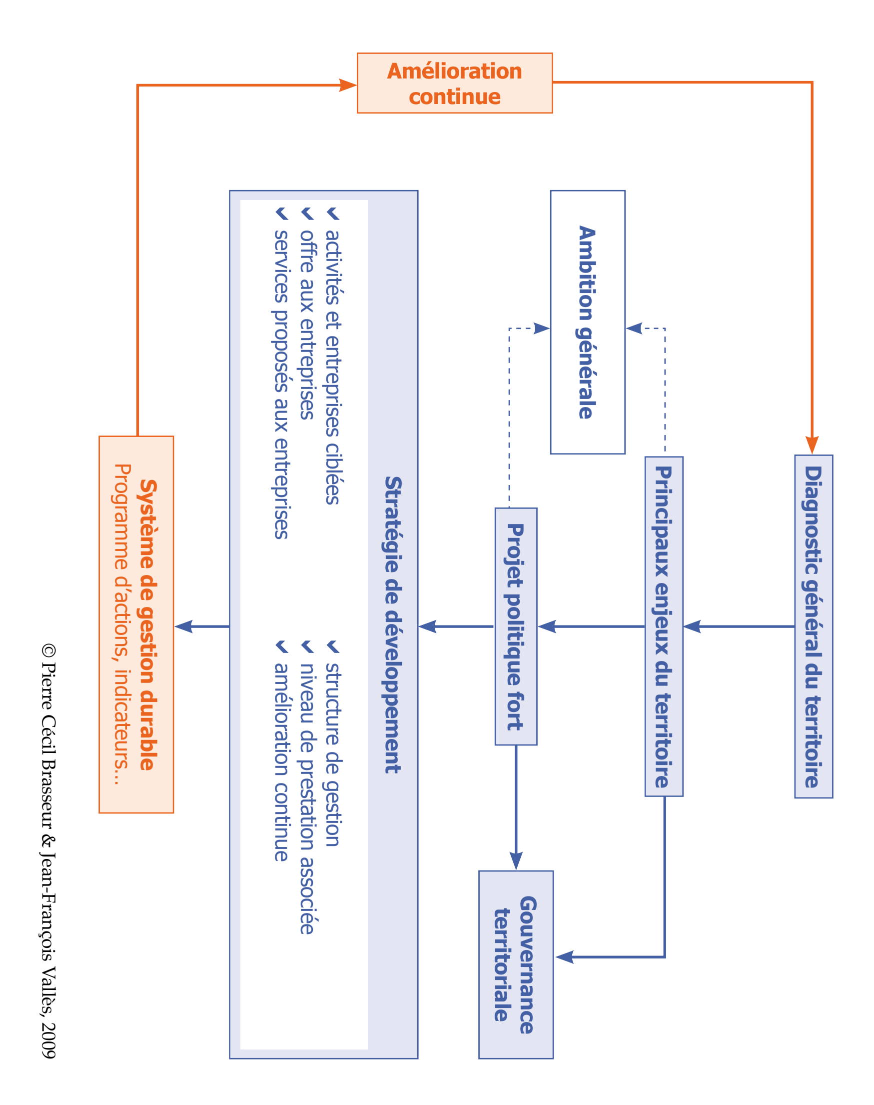
Mais aussi d'une prise en compte grandissante des objectifs de développement durable, qui peuvent être modélisés de la manière suivante :

- **économie :** accroître les richesses du territoire et accompagner le développement des entreprises,
- **environnement :** valoriser l'environnement à travers la zone d'activités (aménagement + entreprises),
- **social :** contribuer aux besoins en terme d'emploi et offrir une qualité de vie aux usagers.

L'élaboration d'un projet de développement ou d'amélioration d'une zone d'activités doit être une réponse aux besoins et attentes du territoire et des entreprises. Pour identifier ces besoins, il est nécessaire de pouvoir faire émerger les enjeux et les problématiques en matière d'accueil et de développement des activités économiques sur le territoire.

A partir de ces enjeux, les acteurs du territoire en charge de son développement doivent définir, au travers d'une ambition générale, les objectifs politiques qu'ils souhaitent poursuivre.

Pour mener à bien l'élaboration d'un projet et d'une stratégie de développement, nous vous proposons le processus suivante :



Processus d'élaboration d'un projet de développement

1.1.1 Etablir un diagnostic général du territoire

Cette première phase est une phase d'analyse de la zone d'activités et du territoire dans lequel elle s'inscrit afin de permettre à l'ensemble des acteurs impliqués d'avoir une vision partagée des problématiques du site et de ce qui est réellement « en jeu ».

◆ Analyser le territoire d'implantation de la zone d'activités :

Il s'agit de comprendre l'environnement de la zone d'activités à travers la démarche suivante :

- analyser le tissu économique et social du territoire,
- mettre en lumière l'armature territoriale (polarités et centralités, nature des connexions et interrelations entre les sous-ensembles territoriaux,…) et le positionnement vis-à-vis des grandes agglomérations et/métropoles auxquelles le territoire est connecté,…
- identifier les éléments structurants du territoire : centres de recherche, structures de formations, sites remarquables, infrastructures et équipements de communication structurants (aéroports, gares, port, haut débit),…
- appréhender l'intégration dans le territoire des zones d'activités au niveau fonctionnel (axes de communication, jalonnement, interaction avec les quartiers avoisinants…) mais aussi qualitatif,
- collecter les études et autres données auprès des différents services en charge du développement économique sur le territoire,
- organiser une concertation avec les différents acteurs et élus pour identifier les besoins et attentes de chacun, les idées de projet… .

Des problématiques communes aux territoires du projet MED Zones sont présentées **page 23.**

◆ Connaître la zone d'activités concernée

L'utilisation du référentiel MED Zones présent dans ce guide pourra vous aider dans cette démarche et pourra être complété des actions suivantes :

- **visite terrain de la zone d'activités** avec les élus afin de bien appréhender les difficultés pouvant exister,

- **interview des acteurs clés,** en particulier les entreprises et les associations d'entreprises si existantes, mais aussi les autres acteurs locaux intervenant dans son développement (investisseurs, commercialisateurs, développeurs,…),
- **analyse des études** et autres données à collecter auprès des différents services en charge du développement économique sur le territoire : typologie et nombre d'entreprises implantées, nature et nombre d'emplois, filières et secteurs d'activités principaux, fonctions économiques principales,…
- dans le cadre d'un projet de création d'une nouvelle zone d'activités, il sera nécessaire d'**analyser de manière fine l'état initial du site afin d'évaluer au mieux la réceptivité du site,** c'est-à-dire les facteurs garantissant la capacité du site à accueillir des activités économiques, tant au niveau qualitatif que quantitatif.

Pour vous aider dans la réalisation d'un diagnostic d'une zone d'activités, différents outils existent : Guide Orée, guide Expansion 42… (voir bibliographie).

1.1.2 Définir la vocation de la zone d'activités au sein du territoire

En raison de son histoire, de sa structure économique, de sa localisation, de ses équipements structurants, chaque territoire a son propre positionnement économique et ses vecteurs de développement : production industrielle, tourisme, services, recherche, innovation,… Au regard de ces dimensions, chaque zone d'activités a un rôle à jouer en fonction de la demande existante, de la localisation de la zone par rapport aux équipements structurants et de l'offre déjà existante sur le territoire…

Il est donc nécessaire :
- d'appréhender la manière dont les autres zones d'activités contribuent au positionnement économique et les besoins du territoire par rapport à ce positionnement,
- d'évaluer les forces potentielles et les apports de la zone d'activités par rapport au développement du territoire.

Cette approche pourra être complétée par une étude des besoins des entreprises souhaitant s'implanter sur le territoire et de celles déjà implantées mais cherchant à se développer.

Il pourra être judicieux de s'intéresser dans ce cadre à la notion de parcours d'entreprises pour s'assurer que les différents projets qui émergent sur le territoire y restent lors de leur évolution.
Une fois la vocation de la zone définie, il est toujours intéressant de présenter ce projet aux entreprises ciblées déjà présentes sur le territoire pour s'assurer qu'il correspond bien à leurs besoins.

1.1.3 Organiser la gouvernance du projet

Afin d'appréhender ces différents éléments, il est judicieux d'inscrire l'élaboration du projet au sein d'une **gouvernance** impliquant les différents acteurs clés du développement du territoire.
Leur adhésion au projet, en particulier pour les élus, est essentielle. En effet, toutes les orientations et les actions qui seront mises en œuvre pour le développement de la zone d'activités devront être évaluées au regard de leur capacité à atteindre les objectifs définis en amont.
Il est clair que plus le projet sera ambitieux et complexe à mettre en œuvre, plus le nombre d'acteurs à associer sera important. Le développement d'un parc technopolitain tourné vers la R&D requiert de mobiliser plus de moyens et de nouer plus de partenariats que le développement d'une zone à vocation artisanale.

Ainsi, en fonction des enjeux territoriaux et des objectifs poursuivis par les porteurs de projets, la stratégie de développement retenue pourra permettre de définir : la structure en charge de la gestion, les activités et entreprises ciblées, le niveau d'ambition, les modalités de commercialisation du foncier et les niveaux de services à mettre en œuvre.

↳ Illustration

Dans le cadre de la réalisation du projet **Indusparc** (**monographie p. 199**) dont l'objectif est la valorisation économique d'une réserve foncière de 2ha de la société Ventec Maroc, le seul acteur impliqué est ce propriétaire.
En revanche, dans un projet beaucoup plus complexe et ambitieux, comme celui de **l'Europôle de l'Arbois** (**monographie p. 159**) qui vise le développement des technologies innovantes dans le domaine de l'environnement, les acteurs associés à la structure du projet sont beaucoup plus nombreux : le Conseil Général des Bouches-du-Rhône, la Communauté d'Agglomération du Pays d'Aix-en-Provence, le Conseil Régional Provence-Alpes-Côte d'Azur ainsi que la Chambre de Commerce et d'Industrie Marseille-Provence.

1.1.4 Formaliser le projet politique

L'élaboration du projet politique nécessite :

- d'organiser une gouvernance permettant à chacun des acteurs concernés par le projet de s'exprimer et de contribuer à sa construction. Dans le cadre d'une zone d'activités existante, la gouvernance doit a minima impliquer les entreprises implantées.
- de partager les enjeux de la zone d'activités.
- de faire émerger une ambition commune de la part de l'ensemble des acteurs impliqués dans le portage du projet.
- de définir des objectifs adaptés : ces objectifs devront constituer le socle garantissant un développement durable du territoire en général et du site en particulier. Ce socle sera présenté en 3 axes : économie, social et environnement. A chaque objectif doit être associé un ensemble d'indicateurs permettant d'évaluer, dans le temps, le respect des objectifs.

Etant donné la durée de vie des zones d'activités et l'évolution en parallèle du monde économique et des territoires, il est important de prévoir régulièrement de réinterroger le projet politique et les objectifs associés.

Les caractéristiques communes aux territoires étudiés dans le cadre du projet MED Zones

A travers les différents travaux menés dans le cadre du projet MED Zones, quatre grandes problématiques communes pour le développement des zones d'activités ont été identifiées. Chacune de ces thématiques est plus ou moins intégrée dans les différents exemples étudiés et présentés sous forme de monographies à la fin du guide (→ partie 4).

Dans le cadre de l'élaboration d'un projet de politique développement, des réponses à ces différentes caractéristiques peuvent être recherchées à travers les différents objectifs associés.

- **la gestion du foncier :** en raison de la croissance des populations et de l'attractivité des grandes métropoles méditerranéennes, la rareté du foncier nécessite de densifier les espaces de développement économique et de lutter contre la spéculation foncière. Afin de lutter contre cette spéculation, des stratégies de gestion du foncier sont mises en œuvre avec par exemple le recours au bail emphytéotique. Le parc industriel de Bouskoura propose ainsi des baux de 17 ans renouvelables par tacite reconduction au gré du preneur. Dans cette logique, en Tunisie et au Maroc, les initiateurs des projets de développement des zones d'activités restent propriétaires du foncier. Les gestionnaires, des structures ad-hoc, ont alors pour mission de valoriser ce foncier en fonction des objectifs fixés dans le projet politique de développement. De même, un travail de densification des espaces d'accueil des entreprises est mené afin de limiter le «gaspillage» de foncier. Ainsi différentes pistes d'actions sont étudiées : augmentation des surfaces bâties sur les parcelles privées, stratégie de développement vertical des bâtiments et division en trame de grands bâtiments. Ces stratégies permettent d'atteindre des ratios de 250 emplois/hectare dédié à l'activité.

- **la prise en compte des facteurs climatiques :** le bassin méditerranéen se caractérise par un ensoleillement important et une rareté de l'eau. Ces deux facteurs nécessitent de repenser la manière d'aménager les zones d'activités mais aussi d'intégrer ces éléments lors de la conception ou la rénovation des bâtiments.

Au niveau de l'aménagement, cela peut se traduire par la gestion de la problématique de l'eau, le choix des espèces végétales adaptées ou l'orientation des bâtiments. Nous pouvons ainsi noter les efforts réalisés par l'Europôle de l'Arbois avec 32 000 m² d'éco-construction (réduction des consommations d'eau et d'énergie, intégration paysagère, choix de matériaux plus écologiques, …) sur les 60 000 m² du Petit Arbois. De même, un travail important a porté sur la thématique de l'eau par la maitrise des ruissellements pluviaux sur les chaussées et parkings, et de la consommation d'eau potable inhérente aux besoins des bâtiments, à l'arrosage des espaces verts et au système de lutte contre les incendies.
Ces facteurs climatiques peuvent influer sur les services proposés aux entreprises implantées comme la production d'électricité à partir de panneaux solaires ou l'information sur les technologies permettant des économies d'eaux. Dans le cadre de ses actions mutualisées, l'association Athélia Entreprendre favorise la mise en place de panneaux photovoltaïques sur les toitures des entreprises implantées sur les zones d'activités Athélia.

- **l'innovation facteur de développement**
La relocalisation d'outils de production dans des pays où la main d'œuvre est moins coûteuse ainsi que l'évolution des équilibres géopolitiques contribuent à la montée en puissance de l'innovation dans l'ensemble des pays du bassin méditerranéen. Ainsi, pour chacun des territoires étudiés, des zones d'activités sont dédiées à l'innovation que ce soit dans le domaine des technologies de l'information et des communications ou de l'environnement. Dans le cadre du développement de ces zones, des programmes sont mis en œuvre pour favoriser les retombées positives sur les différents secteurs économiques du territoire.
Dans le cadre de ses missions, le Pôle Elgazala des technologies de communication favorise ainsi la mise en œuvre de partenariats avec des fédérations professionnelles tunisiennes, comme celle du tourisme, pour favoriser l'usage de ces nouvelles technologies.

Il apparaît comme une nécessité pour les acteurs de ces territoires d'être en capacité d'attirer des entreprises à valeur ajoutée mettant en œuvre des innovations technologiques. Cette volonté se retrouve souvent dans les critères de sélection des entreprises souhaitant s'implanter.

- **la mise en réseau des acteurs :** dans une économie ouverte, les réseaux sont la clé du développement permettant la capitalisation des connaissances et de nouvelles synergies entre les différents acteurs. Le bassin méditerranéen joue un rôle de catalyseur de ces réseaux et favorise l'émergence de liens forts entre les différents acteurs concernés par la performance durable des zones d'activités.
Ainsi de nombreux liens se tissent entre les différentes zones d'activités dans le domaine de l'innovation comme par exemple le pôle Elgazala des technologies et des communications de Tunis qui développe des partenariats avec le pôle Marseille innovation ou le réseau Meddinov (Réseau Euro-méditerranéen de l'Innovation).
Ces échanges sont aussi l'occasion de développer du transfert de connaissance comme le fait l'Europôle de l'Arbois à travers le projet européen Voisinage pour l'amélioration de la gestion des déchets au Maghreb.

1.2 Concevoir la stratégie de développement associée

La stratégie de développement permet de définir l'ensemble des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs politiques définis précédemment. Cette stratégie de développement exprime donc le contenu du projet de développement de la zone d'activités ainsi que les conditions de réussite et les outils à associer :

- **les éléments de programmation économique :** types d'activités à accueillir et à favoriser, programmation immobilière, secteurs de projets spécifiques (immobilier dédié, équipements structurants, pôle de vie),…
- **les orientations d'aménagement :** définition d'un schéma directeur général des aménagements intégrant une approche fonctionnelle (accessibilité et desserte, gestion des flux, configuration du site,…) et une approche paysagère (types de traitement des différents espaces publics et privés),
- **les modalités de gestion, d'animation et d'offre de services,**
- **les acteurs à mobiliser** dans le cadre de la gouvernance territoriale du projet,
- **les moyens et outils à mettre en œuvre.**

Bien entendu, les modalités d'élaboration de la stratégie de développement dépendront à la fois de :

- la temporalité du projet : création, requalification, amélioration,
- la nature du projet et du rayonnement associé.

La traduction du projet politique en stratégie opérationnelle doit permettre d'identifier les différents leviers à mobiliser pour pérenniser la qualité du projet et donc atteindre les objectifs fixés.

Ainsi **différents éléments clés** devront être abordés dans le cadre de cette stratégie :

- les activités et les entreprises ciblées
- l'offre foncière et/ou immobilière proposée aux entreprises
- une structure de gestion
- un niveau d'équipements
- les services proposés aux entreprises
- un processus d'amélioration continue

◆ Les activités et entreprises ciblées

Trois types de cible doivent être identifiées :

- le cœur de cible : les entreprises répondant exactement au projet, cible privilégiée de la commercialisation et de la promotion du site,
- les cibles acceptables : les entreprises pouvant éventuellement être acceptées sous contraintes : qualité du projet d'implantation (bâtiment et parcelle), localisation sur le site…
- les hors cibles : les entreprises ne répondant pas à la nature du projet et ne pouvant être implantées sur le site.

La définition de ces cibles devra plus privilégier la fonction économique (les tâches exercées au sein de l'entreprise) que sa filière ou son secteur d'activité économique. De même, il sera opportun de bien identifier la taille des établissements ciblés ainsi que la nature des emplois. Cette définition devra résulter des travaux menés préalablement lors de la conception du projet et en particulier des études de marché et de positionnement économique.

↳ Illustration

Europôle de l'Arbois : nature du projet, capacité de l'entreprise ou de l'organisme à travailler en synergie avec d'autres structures et adhésion à la politique environnementale initiée par l'Europôle Méditerranéen de l'Arbois

monographie page 159

Parc industriel de Bouskoura : industries de transformation non polluantes et créatrices d'emplois

monographie page 181

Parc d'activités économiques de Bizerte : montant de l'investissement, nombre d'emplois, valeur ajoutée locale, prise en compte de l'environnement et technologie mise en œuvre

monographie page 175

◆ L'offre foncière et/ou immobilière proposée aux entreprises

Différentes offres peuvent être proposées aux entreprises : achat de foncier, foncier avec bail emphytéotique, entrepôt en location, incubateur, pépinière d'entreprises ou bureaux… Les possibilités sont diverses. L'offre proposée dépend en premier lieu des entreprises ciblées mais aussi de la stratégie retenue pour garantir la pérennité du projet (au niveau du financement de la gestion du projet et de la vocation des entreprises qui s'implantent). Les options retenues au niveau de l'offre aux entreprises permettent d'influer sur la densification des sites.

↳ Illustration

Indusparc : le parc d'activités répond à la volonté de la société Ventec Maroc de valoriser économiquement une réserve foncière. Pour ce faire, elle propose en location (bail à 3 ans) des plateaux de bureaux et des entrepôts à des petites entreprises de production.
monographie page 199

Pôle Elgazala des technologies de communication : le Pôle a pour objectif le développement des TIC en Tunisie, pour ce faire il vise des entreprises innovantes et souvent jeunes. Il propose donc une offre complète permettant d'accompagner le parcours d'une entreprise innovante : incubateur pour les porteurs de projet en amont de la création d'entreprises, pépinière d'entreprise pour les entreprises de moins de 3 ans et bureaux de 100 à 1800 m² par bâtiment.
monographie page 191

Parc industriel de Bouskoura : ce parc industriel, porté par la Chambre française de commerce et d'industrie du Maroc (CFCIM), permet de proposer une solution aux industries de transformation souhaitant s'implanter sur Casablanca mais rencontrant des difficultés liées à la spéculation foncière. Pour atteindre cet objectif, la stratégie de commercialisation repose sur des baux de 17 ans renouvelables par tacite reconduction au gré du preneur. La cession du bail est validée par une commission d'attribution.
La CFCIM reste propriétaire du foncier. Pour répondre aux besoins des plus petites entreprises, une opération immobilière a été autorisée pour un promoteur privé permettant la division d'un grand bâtiment en plusieurs modules.
monographie page 181

Rôle clé de la propriété du foncier pour pérenniser la vocation des zones d'activités

Lors de l'analyse des exemples marocains et tunisiens du projet MED Zones, il est apparu que de nombreux sites ne commercialisaient pas le foncier. Les entreprises implantées bénéficient d'un bail emphytéotique sur plusieurs décennies avec un système de tacite reconduction à la demande du preneur.

La propriété du foncier reste à l'initiateur du projet comme l'Etat tunisien dans le cas du parc d'activités économiques de Bizerte ou la Chambre française de commerce et d'industrie dans le cadre du parc d'activités de Bouskoura. Dans ces deux cas, ce n'est pas le gestionnaire du parc qui est propriétaire du foncier.

Cette approche foncière apporte deux principaux avantages aux porteurs de projet :

- la capacité à mieux maîtriser dans le temps la bonne adéquation entre les occupants des bâtiments et la vocation de la zone d'activités. Cette approche permet en effet de pallier une des grandes problématiques des zones françaises, à savoir le manque de contrôle des secondes mains.
- la capacité à limiter l'apparition de friches : les occupants qui investissent dans leurs biens immobiliers ont tout intérêt à rester sur le site ou bien à revaloriser leurs investissements en les cédant à un nouvel acquéreur pour ne pas les perdre au profit du gestionnaire.

◆ Une structure de gestion

Afin de garantir une qualité de la zone d'activités dans le temps, la question de la gestion et des moyens associés est un point essentiel de la stratégie de développement. Nous aborderons plus tard le détail du fonctionnement de la gestion avec les moyens humains, techniques et financiers à y associer (fiche action n°1 : gestion/entretien). Dans cette étape, il est important de s'interroger sur la structure juridique, les acteurs à y associer et les modalités de financements. En fonction de la nature du projet, différents acteurs pourront être associés à la structure de gestion. Au regard des exemples étudiés dans le cadre du projet MED Zones, il ressort que les opérations simples sont souvent portées par un seul acteur. Pour les projets plus ambitieux au niveau du positionnement ou de la vocation des entreprises ciblées, de nombreux acteurs peuvent y être associés.

↳ Illustration

Indusparc : la gestion de ce parc est assurée par une filiale du groupe Ventec Maroc qui est propriétaire du foncier. Son financement est assuré par les loyers des différents locataires.
monographie page 199

Parc d'activités économiques de Bizerte : la gestion est assurée par la Société de développement et d'exploitation du parc d'activités économiques de Bizerte, une société de droit privé. Les actionnaires de cette société sont pour 44% des banques, pour 33% des entreprises publiques et pour 23% des actionnaires privés. Son financement est assuré par la location des terrains aux entreprises implantées et la perception d'une cotisation pour son rôle de syndic.
monographie page 175

Zones d'activités Athélia : la gestion est assurée directement par la ville de La Ciotat qui finance cette opération à travers son budget de fonctionnement.
monographie page 167

Europôle de l'Arbois : la gestion est assurée par un syndicat mixte dont les membres sont le Conseil Général des Bouches-du-Rhône, la Communauté d'Agglomération du Pays d'Aix-en-Provence, le Conseil Régional Provence-Alpes-Côte d'Azur ainsi que la Chambre de Commerce et d'Industrie Marseille-Provence.
monographie page 159

◆ Un niveau d'équipements

Au regard des entreprises ciblées et de l'environnement territorial dans lequel s'inscrit la zone d'activités, le site doit être en mesure d'apporter un certain nombre de prestations garantissant un fonctionnement optimal de l'activité mais répondant également à ses contraintes en terme d'image. Il s'agit donc de repenser les modalités d'aménagement du site dans une logique « bénéficiaire » et non en fonction de pratiques uniformisées sur le territoire. Ainsi, l'ensemble des réseaux, voiries, espaces verts et paysagers, lieux de vie, équipements,… proposés doivent qualifier pleinement le site de par leur fiabilité mais aussi à travers l'identité qu'ils contribuent à faire émerger.

↳ Illustration

Europôle de l'Arbois : le gestionnaire a développé une approche environnementale ambitieuse valorisée par une certification ISO 14001 qui permet de qualifier le site au regard de la cible économique définie. La qualité des espaces et des équipements proposés est un véritable atout pour accueillir des activités innovantes.
monographie page 159

◆ Les services proposés aux entreprises

L'offre de services aux entreprises et à leurs employés devient aujourd'hui un facteur clé de différenciation des zones d'activités et d'attractivité. Les services permettent d'adapter plus finement les zones d'activités aux attentes et besoins des entreprises ciblées et de leurs usagers.

Nous pouvons déterminer deux grandes catégories de services :

- les services communs qui sont liés à la qualité de vie sur la zone et la compétitivité des entreprises : restauration, gardiennage, collecte des déchets, crèche, transports en commun…
- les services stratégiques qui sont liés au cœur de métier des entreprises : laboratoire mutualisé, parcours de démonstration, programme européen…

↳ Illustration

Parc d'Activités Economiques de Zarzis : dans le cadre de ses missions, la Société de Développement et d'Exploitation du parc propose de nombreux services aux entreprises implantées, ou souhaitant s'implanter, dont un rôle d'interlocuteur unique concernant la procédure d'implantation et d'exercice, une assistance et un encadrement techniques pour les Autorisations de Bâtir, la réalisation des études, le suivi et le contrôle des chantiers.

monographie page 219

Zone d'activités de Rousset : l'association d'entreprises Ghiva propose de nombreux services aux entreprises implantées sur la zone d'activités : actions collectives sur la santé – sécurité – hygiène, actions collectives de formation sur la qualité, collecte sélective des déchets, sécurisation de la zone et plan de déplacement inter entreprises (PDIE).

monographie page 211

Pôle Elgazala des technologies de communication : afin d'accompagner le développement des TIC en Tunisie, le Pôle propose de nombreux services stratégiques aux entreprises souhaitant s'implanter. Par exemple, le pôle propose des services permettant un réel parcours d'entreprise : un incubateur, une pépinière et une offre locative de bureaux avec un accompagnement des créateurs d'entreprises (formation, promotion, mise en réseau).

monographie page 191

◆ Un processus d'amélioration continue

Le suivi sur le long terme des résultats obtenus sur la zone d'activités par rapport aux objectifs initialement fixés et l'évolution du projet en fonction du contexte territorial, nécessite de se doter d'un système de gestion durable permettant un suivi et un processus régulier d'évaluation. Pour permettre cela, il est nécessaire de mettre en œuvre un processus d'amélioration continue comprenant :

- un programme d'actions permettant d'atteindre les objectifs alloués à la zone d'activités et de détailler les actions à mettre en œuvre, les moyens humains, financiers et techniques à mobiliser, les responsabilités de chacun des acteurs concernés,
- des indicateurs de suivi et de performance permettant de s'assurer de la bonne mise en œuvre des actions et des résultats obtenus.
- un audit régulier de la performance de la zone d'activités, des dysfonctionnements potentiels et des marges d'amélioration,
- une revue de l'ensemble du système afin de faire un point complet sur les actions mises en œuvre, les résultats obtenus, les difficultés éventuelles et les améliorations potentielles. Il est recommandé de réaliser cela tous les ans.

La mise en œuvre de ces systèmes peut s'appuyer sur des normes internationales comme l'ISO 14001 pour la prise en compte de l'environnement ou l'ISO 9002 pour la qualité. Ces normes ne proposent pas d'objectifs chiffrés à atteindre mais une organisation pour s'assurer d'une prise en compte de l'environnement ou de la qualité d'une manière optimale. Le système résultant de la mise en œuvre de ces normes doit faire l'objet d'un audit régulier par un organisme de certification extérieur.

En France, une quarantaine de gestionnaires de zones d'activités sont certifiés ISO 14001 comme l'Europôle de l'Arbois. Au Maroc et en Tunis, les gestionnaires de zones d'activités ont opté pour la certification IS0 9002 sur la qualité des services proposés aux entreprises implantées comme par exemple le Parc d'activités économiques de Zarzis.

Mise en perspective

Comme il a clairement été indiqué lors des ateliers MED Zones de Casablanca par les différents gestionnaires de zones d'activités, chaque projet de zone d'activités est singulier et doit adapter ses solutions au regard de son ambition et de son contexte. Mais au de-là de cette singularité, les démarches engagées en matière de performance durable de zones d'activités doivent s'appuyer sur les principes communs suivants :

- offrir aux entreprises les meilleures conditions pour leur développement,
- garantir une souplesse, une adaptabilité et une évolutivité du projet dans son ensemble,
- s'engager dans des processus d'amélioration continue.

Pour ce faire, il est nécessaire de penser la zone d'activités en tant qu'outil inscrit dans un processus vertueux au service d'un projet de développement territorial, ce qui implique de redéfinir les modalités de son évaluation.
Ce qui est recherché, ce n'est pas tant la qualité de la zone d'activités en tant que telle, ni même son adéquation à un instant « t » avec les objectifs de développement du territoire. Il s'agit plutôt de vérifier que, tout au long de son cycle de vie, la zone d'activités répond au mieux à un projet de développement territorial qui est en perpétuelle évolution du fait des mutations économiques, sociétales et territoriales auxquelles il est confronté.

Ainsi, ce qui doit être visé, c'est la garantie d'une « performance durable » pour la zone d'activités.

2. Evaluation de la performance durable d'une zone d'activités

Le référentiel MED Zones a pour objet d'aider à évaluer la performance durable d'une zone d'activités et d'identifier les marges de progrès en fonction de la nature des entreprises implantées et ciblées et donc de la vocation de la zone d'activités.

C'est un outil simple d'utilisation permettant une évaluation rapide des marges d'amélioration.

Afin de faciliter l'appropriation de cet outil original, cette partie en déroule le mode d'emploi avec :

- une présentation du référentiel MED Zones,
- une aide à la définition de la vocation d'une zone d'activités,
- une grille d' évaluation autour de huit thématiques
- un accompagnement pour élaborer un programme d'actions au regard des résultats.

2.1 Présentation du référentiel MED Zones

L'évaluation de la performance durable d'une zone d'activités nécessite de s'intéresser à de nombreuses thématiques qui vont de la gestion à la mise en œuvre de services en passant par l'animation et la qualité de l'aménagement.
Elle nécessite aussi d'adapter cette performance à la vocation de la zone et donc aux besoins des entreprises implantées ou ciblées.

2.1.1 Huit thématiques clés présentées sous forme de radar

A travers huit thématiques clés, le référentiel MED Zones regroupe tous les éléments permettant d'assurer une performance durable d'une zone d'activités.

Ces huit thématiques sont :

- **la gestion et l'entretien de la zone d'activités :** moyens humains, techniques et financiers mobilisés pour la coordination et la mise en œuvre des actions permettant d'assurer la pérennité de la qualité de la zone d'activités dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue.

- **l'animation de la zone d'activités :** moyens humains, techniques et financiers mobilisés pour favoriser le développement de liens, d'une culture du collectif et de synergies entre les entreprises.

- **les services communs :** services matériels ou immatériels proposés sur la zone d'activités ayant pour objectif de contribuer à l'amélioration de la qualité de vie des employés et à la compétitivité des entreprises implantées.

- **l'animation du tissu économique :** moyens humains, techniques et financiers mobilisés pour favoriser et créer des dynamiques et des synergies contribuant à la valorisation des activités développées par les entreprises implantées sur une zone d'activités, dans une logique de filière, de secteur d'activités ou bien de manière croisée d'un même secteur d'activités.

- **les services stratégiques :** services matériels ou immatériels proposés sur la zone directement liés au cœur de métier des entreprises ciblées ; ils apportent une valeur ajoutée à la zone en rapport avec sa stratégie de développement.

- **la fonctionnalité de l'aménagement :** ensemble d'aménagements et paramètres qui permettent de garantir une qualité de gestion de l'ensemble des flux et une fonctionnalité adaptée qui favorisent les échanges sur le site.

- **la qualité de l'aménagement :** l'image et l'identité exprimées par la zone d'activités à travers la qualité des espaces communs et des espaces privés.

- **la promotion et la communication :** valorisation externe de la zone d'activités et des différentes actions mises en œuvre pour sa performance durable.

Afin d'avoir une vision claire du niveau de performance de ces huit thématiques, et donc de la performance durable de la zone d'activités, une représentation sous forme de radar a été retenue.
(→ Voir page suivante)

Cette représentation traduit bien la nécessité de trouver un équilibre entre les différentes thématiques étudiées et d'adapter la performance aux besoins des entreprises. Dans ce sens, des référentiels types ont été élaborés pour chacune des vocations de zone d'activités.

Qualité de l'aménagement

Communication Promotion

Gestion

Animation de la zone

Services communs

Animation du tissu économique

Services stratégiques

Fonctionnalité de l'aménagement

1 2 3

Radar référentiel MED Zones

2.1.2 Les grandes étapes d'application du référentiel

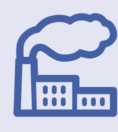
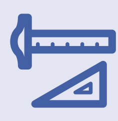
La mise en œuvre du référentiel MED Zones repose sur trois étapes clés :

- **définir la vocation principale de la zone d'activités** grâce aux informations fournies dans le **chapitre 2.2 (page 40).**
- **évaluer le niveau de performance pour les huit thématiques** suivant une grille de notation (de 0 à 3) présentée plus loin dans le **chapitre 2.3 (page 42).** Les notations doivent être reportées sur le radar dédié à la zone d'activités.
- **élaborer un programme d'actions après avoir comparé les résultats aux radars types** présentés dans le **chapitre 2.3 (page 42).** L'élaboration de ce programme d'actions pourra se faire en s'appuyant sur les fiches actions présentées dans la partie suivante. L'élaboration de ce programme doit tenir compte des complémentarités existantes entre les différentes thématiques. Les tableaux présentés dans le **chapitre 2.3 (page 42)** exposent les principales complémentarités.

2.2 Déterminer la vocation de la zone d'activités

L'évaluation des huit thématiques permettant de définir la performance durable d'une zone d'activités doit tenir compte des entreprises ciblées et/ou implantées. En effet, les attentes et les besoins ne sont pas les mêmes qu'il s'agisse d'artisans, d'industries ou de centres de recherche.

Afin de faciliter cette approche, nous avons retenu trois grandes catégories de zones d'activités et donc de vocations :

Métropolitain/ technopolitain 	✔ une part importante d'activités de Recherche & Développement ainsi que de sièges ou d'établissements de direction. Le rayonnement est principalement national voire international.
Production et services à l'industrie 	✔ présence majoritaire de fonctions de production (industrie et artisanat) et de services avals (maintenance, réparations, logistique, transports,…). Le rayonnement est principalement régional voire national et éventuellement international.
Activités artisanales et de services 	✔ accueil principalement d'activités ancrées sur le territoire : activités résidentielles et artisanales, de services aux entreprises et à la personne,… Le rayonnement est principalement local voire régional.

La vocation d'une zone d'activités peut être définie à différentes étapes de la zone d'activités. Trois principaux cas peuvent se présenter à vous :

- **un site en cours de création :** analyse des fonctions pouvant potentiellement s'implanter au regard des résultats des études de marché et de positionnement économique,
- **un site en cours de commercialisation :** analyse des fonctions économiques des entreprises ciblées et de celles implantées,
- **un site existant :** analyse des activités et des fonctions économiques implantées sur la zone d'activités. Fréquemment, de nombreuses fonctions cohabitent sur les zones d'activités. Il s'agit alors d'identifier la ou les vocation(s) dominante(s).

Bien entendu, chaque site doit être appréhendé au regard de son poids économique dans son environnement territorial : nombre d'entreprises et de salariés, environnement urbain et franges, proximité ou connexion avec d'autres sites, distance vis-à-vis des équipements et centralités structurantes du territoire, etc.

La détermination de la vocation sera utile dans l'évaluation de la performance durable car cette dernière sera alors comparée à des **référentiels types par vocation** **(→ chapitre 2.3).**

→ Dans le cas où la vocation du site n'est pas définie et/ou n'apparaît pas clairement, les différents éléments présents dans la partie 1 : page 15 peuvent vous aider.

2.3 Evaluer la performance des huit thématiques clés

Pour chacune des huit thématiques, des grilles de lectures thématiques permettent d'évaluer la performance durable de la zone d'activités.

Un niveau de performance est généralement caractérisé de la manière suivante :

niveau 0	✔ **la thématique n'est pas performante,** elle n'est pas prise en compte
niveau 1	✔ **la thématique est peu performante,** elle est ponctuellement prise en compte souvent suite à des demandes répétitives
niveau 2	✔ **la thématique est performante,** elle est prise en compte, des actions sont régulièrement mises en œuvre
niveau 3	✔ **la thématique est très performante,** un processus d'amélioration continue, l'organisation est structurée, l'intervention sur cette thématique est proactive

Dans une analyse d'un niveau de performance, il est important de trouver le bon équilibre entre le niveau atteint et le niveau nécessaire pour la thématique abordée. Il n'est parfois pas indispensable d'être très performant sur une thématique. Il faut trouver le juste équilibre.

L'évaluation de la performance de chacune de ces thématiques doit être l'occasion de s'interroger sur les pratiques actuelles sur la zone d'activités. Il n'est pas opportun de se lancer dans une étude exhaustive pour chacune de ces thématiques. Des études plus fines pourront être menées lors de la mise en œuvre des actions.

Impliquer les différents partenaires dans l'évaluation
Lors de l'évaluation de la performance de la zone d'activités, il est intéressant de croiser les regards des différents acteurs concernés : gestionnaire, aménageur, chefs d'entreprises et autres partenaires.

Cette approche croisée peut se faire de deux manières :
- conjointement avec une discussion commune sur le niveau de performance sélectionné pour chacune des thématiques,
- séparément avec une mise en commun des différents résultats obtenus permettant d'engager un dialogue autour des évaluations individuelles.

Ces regards croisés sur la performance durable permettent d'aboutir à une vision partagée de la situation actuelle. Elle facilite l'implication des différents acteurs dans l'élaboration du programme d'actions et sa mise en œuvre.

Thématique n°1. Gestion/entretien de la zone d'activités

Périmètre :

- moyens humains, techniques et financiers mobilisés pour la coordination et la mise en œuvre des actions permettant d'assurer la pérennité de la qualité de la zone d'activités dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue.

Exemple d'actions :

- suivi de la qualité des différents espaces publics et réseaux,
- entretien de la voirie, des espaces verts communs,
- rénovation des réseaux,
- intervention pour collecter les dépôts sauvages,
- suivi des parcelles/bâtiments disponibles,
- commercialisation, accueil des entreprises,
- mise en œuvre d'un système de gestion comprenant un programme d'actions, des indicateurs de suivi et de performance, un processus d'amélioration continue,
- soutien à l'animation de la zone d'activités en partenariat avec les entreprises,
- aide à la mise en œuvre de services pour les entreprises et les usagers.

Exemple de questions à se poser :

- Quels acteurs sont en charge de la gestion/entretien de la zone d'activités ?
- Existe-t-il un programme d'actions permettant de bien répartir les responsabilités des différentes personnes en charge de la gestion ?
- La qualité de la gestion/entretien fait-elle l'objet d'un suivi ?
- Un interlocuteur unique est-il défini pour les entreprises ? Est-il clairement identifié par toutes les entreprises de la zone d'activités ?
- Existe-t-il un suivi des demandes des entreprises ?
- Quelle est la qualité générale de la zone d'activités ? Comment se positionne-t-elle au regard des autres zones d'activités du territoire ?
- La structure en charge de la gestion/entretien s'implique-t-elle dans l'animation de la zone d'activités et la mise en œuvre de services à destination des entreprises et de leurs employés ?

Gestion/entretien :
à quel niveau de performance se situe la zone d'activités ?

3

- ✔ formalisation de la gestion et de l'entretien : programme d'actions, indicateurs de suivi
- ✔ réponse efficiente aux demandes d'intervention des entreprises
- ✔ évaluation régulière de la qualité de la gestion/entretien
- ✔ interlocuteur unique clairement identifié

2

- ✔ actions régulières de gestion et d'entretien de la zone
- ✔ réponse aux demandes d'intervention des entreprises
- ✔ un gestionnaire identifié par les entreprises

1

- ✔ actions ponctuelles de gestion et d'entretien, souvent en réponse à de fortes pressions des entreprises
- ✔ mauvaise identification du ou des gestionnaire(s) par les entreprises



0

- ✔ aucune action dans ce domaine
- ✔ dégradation de la zone d'activités
- ✔ mécontentement des entreprises au regard de cette thématique

Pour chacun des niveaux de performance, les éléments d'évaluation vous sont donnés à titre d'information. Un niveau de performance peut être atteint sans avoir nécessairement tous les éléments mentionnés de mis en œuvre.

Après avoir déterminé le niveau de performance de la ZA (entre 0 et 3), il s'agira de reporter le numéro au sein du radar d'évaluation.

Pour plus d'information sur cette thématique se reporter à la Fiche action n°1 : gestion/entretien page 73

Thématique n°2.
Animation de la zone d'activités

Périmètre :

- moyens humains, techniques et financiers mobilisés pour favoriser le développement de liens, d'une culture du collectif et de synergies entre les entreprises.

Exemple d'actions :

- rencontres régulières entre le gestionnaire et les chefs d'entreprises,
- réunions et groupes de travail thématiques pour les entreprises,
- journées portes-ouvertes, partenariats avec les écoles…,
- manifestations festives : soirée, animation sportive, pots annuels…,
- deploiement d'outils de communication : lettre d'information, site internet, liste d'information électronique…,
- existence d'une association d'entreprises,
- identification d'un animateur en charge spécifiquement de cette thématique.

Exemple de questions à se poser :

- Qui est en charge de l'animation de la zone d'activités ?
- Quelles actions sont organisées pour favoriser les échanges entre les chefs d'entreprises ?
- Existe-t-il des actions à destination des salariés des entreprises ?
- Les entreprises participent-elles aux animations organisées sur les zones d'activités ?
- Existe-t-il une association d'entreprises sur la zone d'activités ?
- Les entreprises se rencontrent-elles et se connaissent-elles ?
- Existe-t-il des outils pour soutenir l'animation de la zone d'activités ?
- Les entreprises sont-elles demandeuses de démarches allant dans ce sens ?
- Existe-t-il un animateur de la zone d'activités ?
- Le gestionnaire de la zone s'implique-t-il dans l'animation ?

Animation :
à quel niveau de performance se situe la zone d'activités ?

3

- ✔ contact individuel régulier entre chefs d'entreprises et gestionnaires
- ✔ organisation régulière d'actions à destination des chefs d'entreprises et de leurs employés
- ✔ participation effective des entreprises aux animations
- ✔ contacts réguliers entre les chefs d'entreprises
- ✔ présence d'une association ou d'un club d'entreprises proposant des actions collectives
- ✔ un animateur permanent en charge de cette thématique

2

- ✔ contacts individuels sporadiques avec les chefs d'entreprises
- ✔ organisation d'actions impliquant les chefs d'entreprises
- ✔ présence d'une association, d'un club d'entreprises
- ✔ un outil de communication dont la fréquence de diffusion et/ou d'actualisation est au moins annuelle

1

- ✔ organisation ponctuelle d'actions (1 à 2 par an) entre chefs d'entreprises et gestionnaires (souvent suite à une demande)
- ✔ contacts informels entre les chefs d'entreprises



0

- ✔ aucune action d'animation
- ✔ très peu de contacts entre les chefs d'entreprises

Pour chacun des niveaux de performance, les éléments d'évaluation vous sont donnés à titre d'information. Un niveau de performance peut être atteint sans avoir nécessairement tous les éléments mentionnés de mis en œuvre.

Après avoir déterminé le niveau de performance de la ZA (entre 0 et 3), il s'agira de reporter le numéro au sein du radar d'évaluation.

Pour plus d'information sur cette thématique se reporter à la Fiche action n°2 : animation de la zone d'activités page 83

Thématique n°3.
Services communs

Périmètre :

- services matériels ou immatériels proposés sur la zone d'activités ayant pour objectif de contribuer à l'amélioration de la qualité de vie des salariés et à la compétitivité des entreprises implantées.

Exemple de services :

- services aux entreprises : collecte des déchets, gardiennage, entretien des espaces verts, maintenance des bâtiments, plan de déplacement inter entreprises, location de salles de réunion et/ou de bureaux,
- services aux salariés : restauration, crèche, activités sportives, commerces de proximité, hôtellerie,…

Exemple de questions à se poser :

- Une évaluation des besoins des entreprises et de leurs salariés est-elle régulièrement effectuée ?
- Quels sont les services proposés aux entreprises sur la zone d'activités ou à proximité ?
- Quels sont les services proposés aux salariés sur la zone d'activités ou à proximité ?
- Quelle est le degré de satisfaction des usagers des services proposés ?
- Les entreprises émettent-elles des remarques concernant les services (absence, faible qualité…) sur la zone d'activités ?
- Existe-t-il un groupe de travail dédié à cette question impliquant le gestionnaire de la zone d'activités et les entreprises implantées ?
- Les services proposés aux entreprises sont-ils un facteur de différenciation de la zone d'activités ?
- Les services sont-ils gérés directement par les entreprises ou bien par le gestionnaire ?
- La mise en œuvre de certains services est-elle bloquée par l'absence de disponibilité foncière ou immobilière ?

Services communs :
à quel niveau de performance se situe la zone d'activités ?

3

- ✔ étude régulière des besoins des entreprises et des salariés
- ✔ services performants et adaptés aux besoins
- ✔ suivi régulier des services et amélioration continue
- ✔ réunion régulière avec les entreprises pour identifier de nouveaux services à mettre en œuvre et améliorer ceux existants

2

- ✔ des services aux entreprises et aux employés
- ✔ études des besoins des entreprises et des employés
- ✔ entreprises satisfaites par les services
- ✔ suivi qualitatif des services

1

- ✔ des services peu performants sont proposés aux entreprises et à leurs salariés
- ✔ insatisfaction exprimée des usagers par rapport aux services proposés sur la zone d'activités
- ✔ certaines entreprises emettent le souhait d'avoir plus de services communs
- ✔ aucun suivi qualitatif des services existants



- ✔ aucun service commun proposé aux entreprises et à leurs employés
- ✔ pas d'études ni de suivi des éventuels demandes des entreprises

Pour chacun des niveaux de performance, les éléments d'évaluation vous sont donnés à titre d'information. Un niveau de performance peut être atteint sans avoir nécessairement tous les éléments mentionnés de mis en œuvre.

Après avoir déterminé le niveau de performance de la ZA (entre 0 et 3), il s'agira de reporter le numéro au sein du radar d'évaluation.

Pour plus d'information sur cette thématique se reporter à la Fiche action n°3 : services communs page 93

Thématique n°4.
Animation du tissu économique

Périmètre :

- moyens humains, techniques et financiers mobilisés en vue de favoriser et à créer des dynamiques et des synergies entre les entreprises souvent d'un même secteur d'activités implantées sur une zone d'activités.

Exemple d'actions :

- rencontres régulières entre les chefs d'entreprises sur des thématiques liées à leur cœur de métier,
- organisation de manifestations (colloques, conférences…) en lien avec les activités des entreprises et éventuellement la thématique ciblée par la zone d'activités,
- montage de formations en lien avec les activités des entreprises implantées : création d'entreprises, recherche de financement, promotion des savoir-faire,
- développement d'outils et d'actions de promotion des savoir-faire : lettre d'information, site internet, échanges et partenariats, formations croisées, salons et colloques,…

Exemple de questions à se poser :

- Existe-t-il une personne (ou plusieurs) spécifiquement en charge de l'animation économique ?
- Des colloques, formations ou autres manifestations en lien avec les activités principales des entreprises implantées sur la zone d'activités et le territoire sont-ils organisés ?
- Des liens sont-ils tissés avec des universités, des centres de recherche, des organisations professionnelles, d'autres zones d'activités ?
- Des manifestations de présentation des savoir-faire des entreprises présentes sur la zone d'activités et le territoire sont-elles organisées ?
- L'animation économique est-elle un des piliers de la différenciation de la zone d'activités ?

Animation du tissu économique
à quel niveau de performance se situe la zone d'activités ?

3

- ✔ existence d'un programme d'actions comprenant différents types de manifestations et de rencontres professionnelles
- ✔ moyens spécifiques dédiés à cette action
- ✔ argument clé de la stratégie de promotion et de commercialisation de la zone d'activités

2

- ✔ organisation ponctuelle de réunions et/ou de manifestations en lien avec le cœur de métier des entreprises
- ✔ organisation et/ou participation à des manifestations de promotion des compétences et savoir-faire des entreprises implantées
- ✔ participation à des manifestations en lien avec le cœur de métier des entreprises implantées

1

- ✔ organisation ponctuelle de réunions en lien avec le cœur de métier des entreprises



0

- ✔ aucune action spécifique d'animation du tissu économique

Pour chacun des niveaux de performance, les éléments d'évaluation vous sont donnés à titre d'information. Un niveau de performance peut être atteint sans avoir nécessairement tous les éléments mentionnés de mis en œuvre.

Après avoir déterminé le niveau de performance de la ZA (entre 0 et 3), il s'agira de reporter le numéro au sein du radar d'évaluation.

Pour plus d'information sur cette thématique se reporter à la Fiche action n°4 : animation du tissu économique page 109

Thématique n°5.
Services stratégiques

Périmètre :

- services matériels ou immatériels proposés sur la zone directement liés au cœur de métier des entreprises ciblées ; ils apportent une valeur ajoutée à la zone en rapport avec la stratégie de développement des entreprises de la zone d'activités.

Exemple de services :

- accompagnement du parcours des entreprises ciblées : incubateur, pépinière, hôtels d'entreprises, ateliers relais,….
- mise à disposition d'équipements structurants : unité de recherche, laboratoire, matériels innovants….
- équipements mutualisés : laboratoires de recherche, plates-formes d'essais, plates-formes informatiques
- aide au montage de projet pour valoriser le savoir-faire des entreprises implantés : projets européens, projets d'expérimentations…
- valorisation des savoir-faire à travers des espaces de démonstration, des parcours thématiques, l'organisation de manifestations…
- mise en place de services d'accompagnement avec l'appui d'experts et de spécialistes en capacité d'accompagner les porteurs de projets

Exemple de questions à se poser :

- Est-ce que les entreprises ciblées recherchent des services stratégiques sur leur lieu d'implantation ?
- Quels sont les services stratégiques proposés aux entreprises sur la zone d'activités ?
- Comment sont valorisés les savoir-faire des entreprises implantées ?
- Quelle procédure permet d'identifier et/ou d'anticiper les besoins des entreprises implantées ?
- Existe-t-il des temps d'échanges avec les entreprises et les différents partenaires pour identifier de nouveaux services stratégiques ?
- Les services proposés sont-ils une valeur ajoutée forte pour la promotion et la commercialisation de la zone d'activités ?

Services stratégiques : à quel niveau de performance se situe la zone d'activités ?

3

- ✔ services stratégiques au cœur de la démarche
- ✔ accompagnement de la création au développement de l'entreprise à travers un panel de services
- ✔ réflexion régulière pour identifier de nouveaux services à proposer aux entreprises
- ✔ nombreux partenariats avec des acteurs extérieurs à la zone pour favoriser l'émergence de nouveaux services
- ✔ communication sur les services stratégiques dans les actions de promotion de la zone d'activités

2

- ✔ quelques services stratégiques performants
- ✔ contacts réguliers avec les entreprises sur cette thématique
- ✔ quelques partenariats avec des acteurs extérieurs à la zone pour favoriser l'émergence de nouveaux services

1

- ✔ peu de services stratégiques souvent peu performants
- ✔ rares contacts avec les entreprises sur cette thématique



0

- ✔ aucun service stratégique

Pour chacun des niveaux de performance, les éléments d'évaluation vous sont donnés à titre d'information. Un niveau de performance peut être atteint sans avoir nécessairement tous les éléments mentionnés de mis en œuvre.

Après avoir déterminé le niveau de performance de la ZA (entre 0 et 3), il s'agira de reporter le numéro au sein du radar d'évaluation.

Pour plus d'information sur cette thématique se reporter à la Fiche action n°5 : services stratégiques page 121

Thématique n°6.
Fonctionnalité de l'aménagement

Périmètre :

- ensemble des facteurs et paramètres qui permettent de garantir une qualité de gestion de l'ensemble des flux et qui favorisent les échanges sur le site.

Exemple d'actions :

- organisation de l'accessibilité, du jalonnement et de la signalétique de la zone d'activités et des entreprises implantées,
- intégration du site dans son environnement,
- hiérarchisation du schéma viaire (entrées, axes principaux, voiries de desserte, limitation des impasses,…)
- organisation de la gestion des flux au sein de la zone : transports de marchandises, déplacement des personnes, gestion du stationnement, sécurisation des différents types de flux,…
- localisation et accessibilité des différents services,
- dimensionnement et modalités de gestion adaptés des divers réseaux : éclairage, assainissement, eau, énergie, haut débit,…

Exemple de questions à se poser :

- Est-ce que la signalétique et le jalonnement sont performants et régulièrement actualisés ?
- La qualité de la fonctionnalité de l'aménagement est-elle régulièrement évaluée auprès des entreprises implantées ?
- La localisation des différents services est-elle propice à leur utilisation et leur performance ?
- La gestion des flux (piétons, véhicules légers et poids lourds) est-elle optimisée sur le site ?
- Les différents réseaux permettent-ils de répondre de manière optimale aux besoins des entreprises implantées ou ciblées ?
- Quels sont les retours des entreprises concernant la qualité de la fonctionnalité de la zone d'activités ?
- Existe-t-il un processus permettant de régulièrement améliorer la qualité de la fonctionnalité de la zone d'activités ?

Fonctionnalité de l'aménagement :
à quel niveau de performance se situe la zone d'activités ?

3
- ✔ suivi formalisé et régulier de la fonctionnalité
- ✔ capacité d'évolution des équipements et modalités organisationnelles de la zone d'activités
- ✔ travail en collaboration avec les entreprises et les usagers pour une amélioration continue de la fonctionnalité

2
- ✔ fonctionnalité adaptée aux besoins des entreprises
- ✔ limitation des conflits d'usage
- ✔ peu de remarques des entreprises

1
- ✔ fonctionnalité de l'aménagement répondant aux besoins immédiats des entreprises et des usagers
- ✔ remarques des entreprises sur la faible qualité en raison de la persistance de conflits d'usage
- ✔ pas de marge de manœuvre pour faire évoluer ou adapter le site



0
- ✔ pas de réflexion sur la fonctionnalité de l'aménagement
- ✔ critiques régulières des entreprises, des usagers et/ou des riverains

Pour chacun des niveaux de performance, les éléments d'évaluation vous sont donnés à titre d'information. Un niveau de performance peut être atteint sans avoir nécessairement tous les éléments mentionnés de mis en œuvre.

Après avoir déterminé le niveau de performance de la ZA (entre 0 et 3), il s'agira de reporter le numéro au sein du radar d'évaluation.

Pour plus d'information sur cette thématique se reporter à la Fiche action n°6 : fonctionnalité de l'aménagement page 131

Thématique n°7. Qualité de l'aménagement

Périmètre :

- l'image et l'identité exprimées par la zone d'activités à travers la qualité des espaces communs et des espaces privés.

Exemple d'actions :

- la conception des espaces publics : traitement paysager différencié, matériaux utilisés, mobilier urbain, qualité urbaine, architecturale et environnementale…
- l'intégration paysagère du site à son environnement urbain, naturel et paysager
- la prise en compte de critères environnementaux et qualitatifs pour l'implantation des entreprises : charte, cahiers de prescriptions, conseil et appui à l'implantation, suivi des permis de construire,…
- la prise en compte des spécificités locales (climat, flore…) dans l'aménagement de la zone d'activités et des parcelles privées

Exemple de questions à se poser :

- Le traitement des espaces de la zone d'activités est-il spécifique ou indifférencié par rapport aux autres zones d'activités du territoire ?
- Des remarques sont-elles émises quant à la qualité de l'aménagement de la zone d'activités ?
- Quel est le niveau qualitatif de l'aménagement des espaces publics et privés de la zone d'activités ?
- Les entreprises souhaitant s'implanter sur la zone d'activités doivent-elles respecter un cahier des charges et sont-elles accompagnées dans la mise en œuvre ?
- L'environnement est-il pris en compte lors de l'aménagement des espaces privés et publics ?
- Un travail d'information et de sensibilisation est-il mené pour favoriser la prise en compte de l'environnement dans la construction des bâtiments publics et privés ?
- Existe-t-il un processus permettant de régulièrement améliorer la qualité de l'aménagement de la zone d'activités ?
- Un suivi de la qualité des parcelles et des bâtiments des entreprises est-il mis en œuvre ?

Qualité de l'aménagement :
à quel niveau de performance se situe la zone d'activités ?

3

- ✔ suivi formalisé et régulier de la qualité
- ✔ travail en collaboration avec les entreprises pour une amélioration continue
- ✔ accompagnement des entreprises souhaitant s'implanter pour la conception de leurs projets

2

- ✔ qualité de l'aménagement correct : différenciation des traitements, cohérence avec le milieu environnant
- ✔ prescriptions et/ou préconisations pour les entreprises souhaitant s'implanter
- ✔ peu de remarques des entreprises

1

- ✔ qualité de l'aménagement a minima : un traitement homogène ou uniforme sans recherche de différenciation des espaces et sans cohérence avec l'environnement
- ✔ remarques des entreprises sur cette faible qualité
- ✔ des espaces privatifs sans qualité architecturale et paysagère



0

- ✔ faible qualité de l'aménagement
- ✔ critiques régulières des entreprises
- ✔ des espaces privatifs peu qualitatifs et peu entretenus

Pour chacun des niveaux de performance, les éléments d'évaluation vous sont donnés à titre d'information. Un niveau de performance peut être atteint sans avoir nécessairement tous les éléments mentionnés de mis en œuvre.

Après avoir déterminé le niveau de performance de la ZA (entre 0 et 3), il s'agira de reporter le numéro au sein du radar d'évaluation.

Pour plus d'information sur cette thématique se reporter à la Fiche action n°7 : qualité de l'aménagement page 141

Thématique n°8.
Promotion et communication

Périmètre :

- valorisation de la zone d'activités et des différentes actions mises en œuvre pour sa performance durable.

Exemple d'actions :

- création d'un site internet de promotion ou de pages d'information sur le site internet de la structure en charge de la promotion et la commercialisation,
- participation à des salons en lien avec les activités ciblées,
- création d'une plaquette d'information,
- organisation d'évènements en lien avec les activités ciblées permettant de faire connaître le site : conférence, projets européens, journées portes ouvertes…,
- témoignage des chefs d'entreprises implantées sur la zone d'activités ou le territoire.

Exemple de questions à se poser :

- Quels sont les outils mis en œuvre pour assurer la promotion de la zone d'activités ?
- Ces outils sont-ils régulièrement mis à jour ?
- Les entreprises du territoire sont-elles impliquées dans la démarche de promotion ?
- Des actions sont-elles menées pour présenter la zone d'activités et les activités implantées ?
- Existe-t-il à l'échelle du territoire une réflexion autour du marketing territorial ?
- Existe-t-il un processus permettant de régulièrement améliorer la qualité de la promotion et de la communication de la zone d'activités ?
- Les actions de promotion et de communication sont-elles poursuivies une fois que la commercialisation des terrains est terminée ?

Promotion-communication : à quel niveau de performance se situe la zone d'activités ?

3
- ✔ outils performants (plaquette, site internet, cd…) régulièrement mis à jour
- ✔ participation à des évènements en lien avec les entreprises ciblées
- ✔ implication des chefs d'entreprises dans la stratégie de promotion
- ✔ processus d'amélioration de la promotion et de la communication

2
- ✔ quelques outils (plaquette, site internet…) actualisés au moins annuellement
- ✔ participation ponctuelle à des évènements permettant de valoriser la zone et ses entreprises
- ✔ faible implication des chefs d'entreprises
- ✔ ébauche d'une stratégie de communication et de promotion

1
- ✔ quelques outils (plaquette, site internet...) peu performants
- ✔ pas de stratégie de communication et de promotion

0
- ✔ aucune action

Pour chacun des niveaux de performance, les éléments d'évaluation vous sont donnés à titre d'information. Un niveau de performance peut être atteint sans avoir nécessairement tous les éléments mentionnés de mis en œuvre.

Après avoir déterminé le niveau de performance de la ZA (entre 0 et 3), il s'agira de reporter le numéro au sein du radar d'évaluation.

Pour plus d'information sur cette thématique se reporter à la Fiche action n°8 : promotion & communication page 149

2.4 Elaborer un programme d'actions

Afin d'élaborer un programme d'actions au regard de l'évaluation de la performance durable de la zone d'activités, il est nécessaire dans un premier temps d'analyser les résultats de cette évaluation, et dans un deuxième temps de comprendre les interactions existantes entre les différentes thématiques.

2.4.1 Analyse des résultats

L'analyse des résultats de l'évaluation se fait au regard d'un référentiel type fonction de la vocation de la zone d'activités (voir schéma ci-contre).

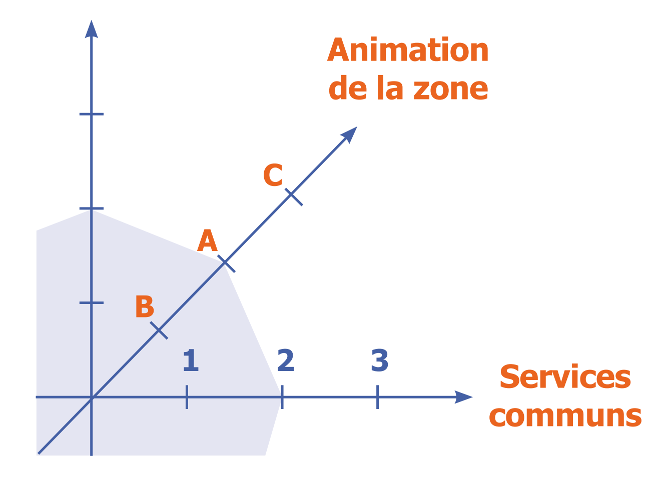
A la comparaison des résultats au référentiel type de la vocation étudiée, trois situations sont possibles. Le point d'évaluation peut se situer :

A. à la jonction zone ombrée et zone claire : il s'agit d'un niveau de performance souhaitable ou supérieure si cette performance est au maximum,

B. sur la zone ombrée : le niveau de performance est insuffisant, nécessité d'améliorer la thématique,

C. sur la zone claire : le niveau de performance supérieur est à maintenir dans la mesure où les moyens ne sont pas mobilisés au détriment d'une autre thématique moins performante.

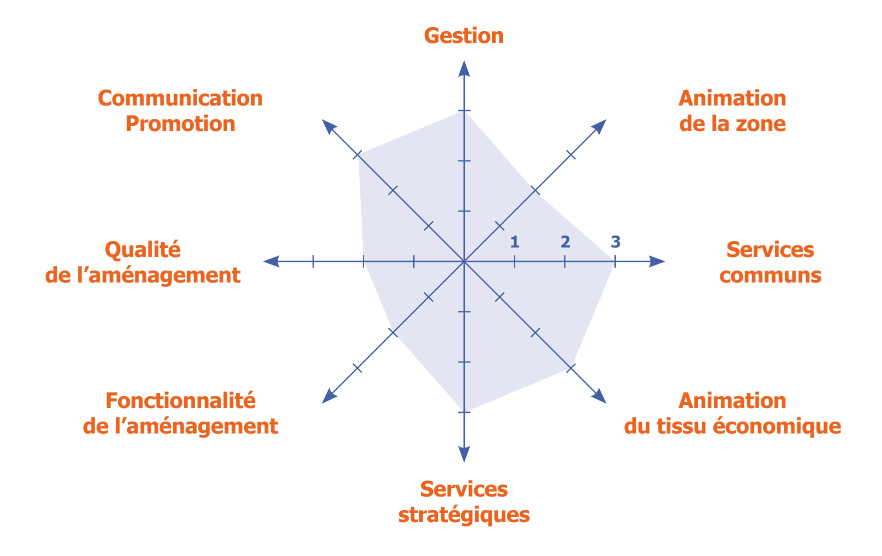
Les points d'évaluation du référentiel type



Il est souhaitable d'avoir pour l'ensemble des huit thématiques un niveau de performance suffisant voire supérieur (situation A ou C). Néanmoins, il n'est pas nécessaire de toujours chercher pour une thématique un niveau de performance supérieur. En effet, c'est la performance d'ensemble des huit thématiques qui est primordiale. Se focaliser uniquement sur une thématique, au détriment des autres, peut apporter un niveau de performance supérieur pour ladite thématique mais engendrer un niveau insuffisant pour les autres, générant alors un faible niveau de performance d'ensemble.

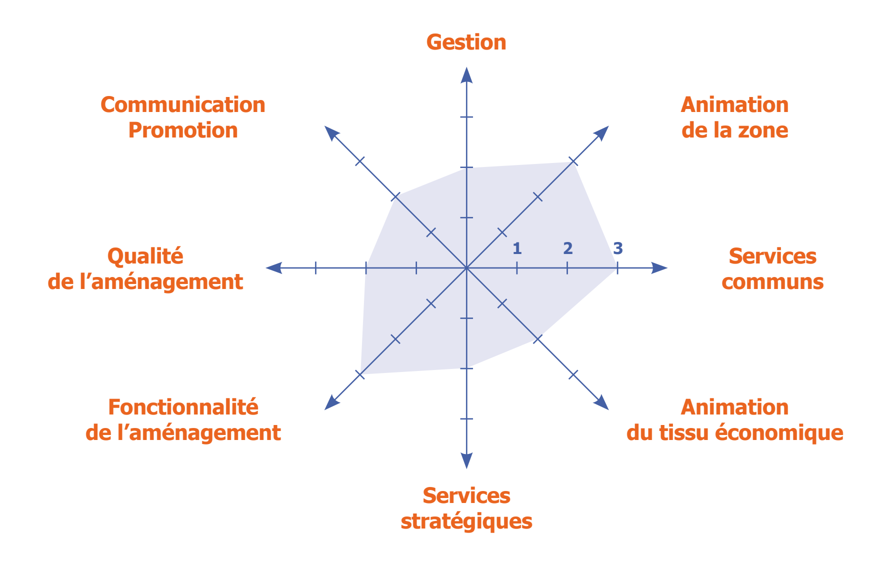
Référentiel type par vocation de zone d'activités : pour chacune des trois vocations présentées dans le chapitre 2.2 de cette partie, des radars de référence présentant des niveaux de performance adaptés ont été élaborés au regard des expériences étudiées dans le cadre du projet MED Zones.

Référentiel type : métropolitain/technopolitain



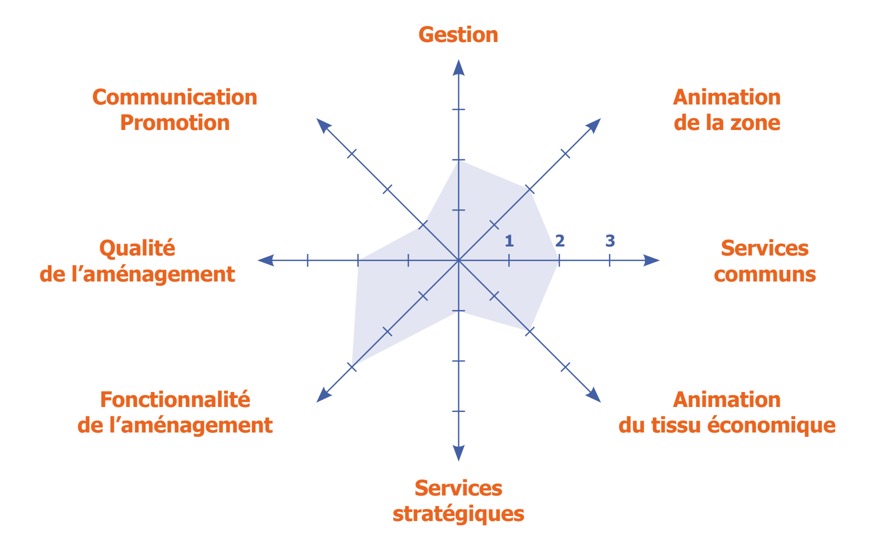
Pour les zones d'activités à vocation métropolitaine et technopolitaine, l'accent doit être mis sur l'animation du tissu économique et les services stratégiques car les entreprises ciblées et/ou implantées sont souvent de jeunes entreprises innovantes recherchant des synergies avec d'autres entreprises pour développer de nouveaux produits et solutions. De plus, ces entreprises recherchent des équipements structurants pour les accompagner dans leur développement, n'ayant pas les moyens de les internaliser.

Référentiel type : production et services à l'industrie



Les zones d'activités à vocation de production et de services à l'industrie accueillent des entreprises pouvant générer des flux importants (transport, rejets liquides, déchets…). Pour faciliter la gestion de ces flux, la fonctionnalité de l'aménagement se doit d'être très performante. A travers des politiques d'animation et des services communs, il est possible de contribuer au développement de ces entreprises tout en améliorant la qualité de vie des employés.

Référentiel type : activités artisanales et de services



Les zones d'activités à vocation artisanale et de services regroupent généralement des entreprises aux activités variées ce qui rend plus complexe le développement de synergies. D'autant que les employés de ces entreprises ne travaillent pas nécessairement sur site. Les principales actions portent souvent sur l'information des chefs d'entreprises et éventuellement la mise en œuvre de quelques services. En revanche, ces entreprises pouvant générer des flux importants, la fonctionnalité de l'aménagement se doit d'être très performante.

2.4.2 Complémentarités entre les thématiques

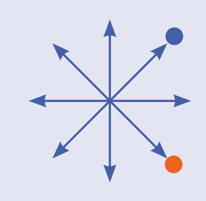
Lors de l'analyse de résultats de l'évaluation de la performance durable d'une zone d'activités, plusieurs thématiques peuvent apparaître comme étant peu performantes.

Dans le cadre d'un travail en concertation avec les différents partenaires de la zone d'activités (gestionnaire, aménageur, chefs d'entreprises), et avec l'aide **des fiches actions** présentées dans la partie suivante, il est important d'élaborer un programme d'actions permettant d'engager la zone d'activités dans une logique vertueuse d'amélioration continue.

Lors de la conception de ce programme d'actions, il convient de veiller à la bonne articulation et complémentarité entre les huit thématiques clés. En effet, l'amélioration de la performance d'une thématique peut être parasitée par la faible performance d'une autre thématique. Par exemple, il est complexe de mettre en œuvre des services communs si la performance de l'animation de la zone d'activités est faible.

Le tableau ci-dessous présente les principales interactions existant entre les huit thématiques clés.

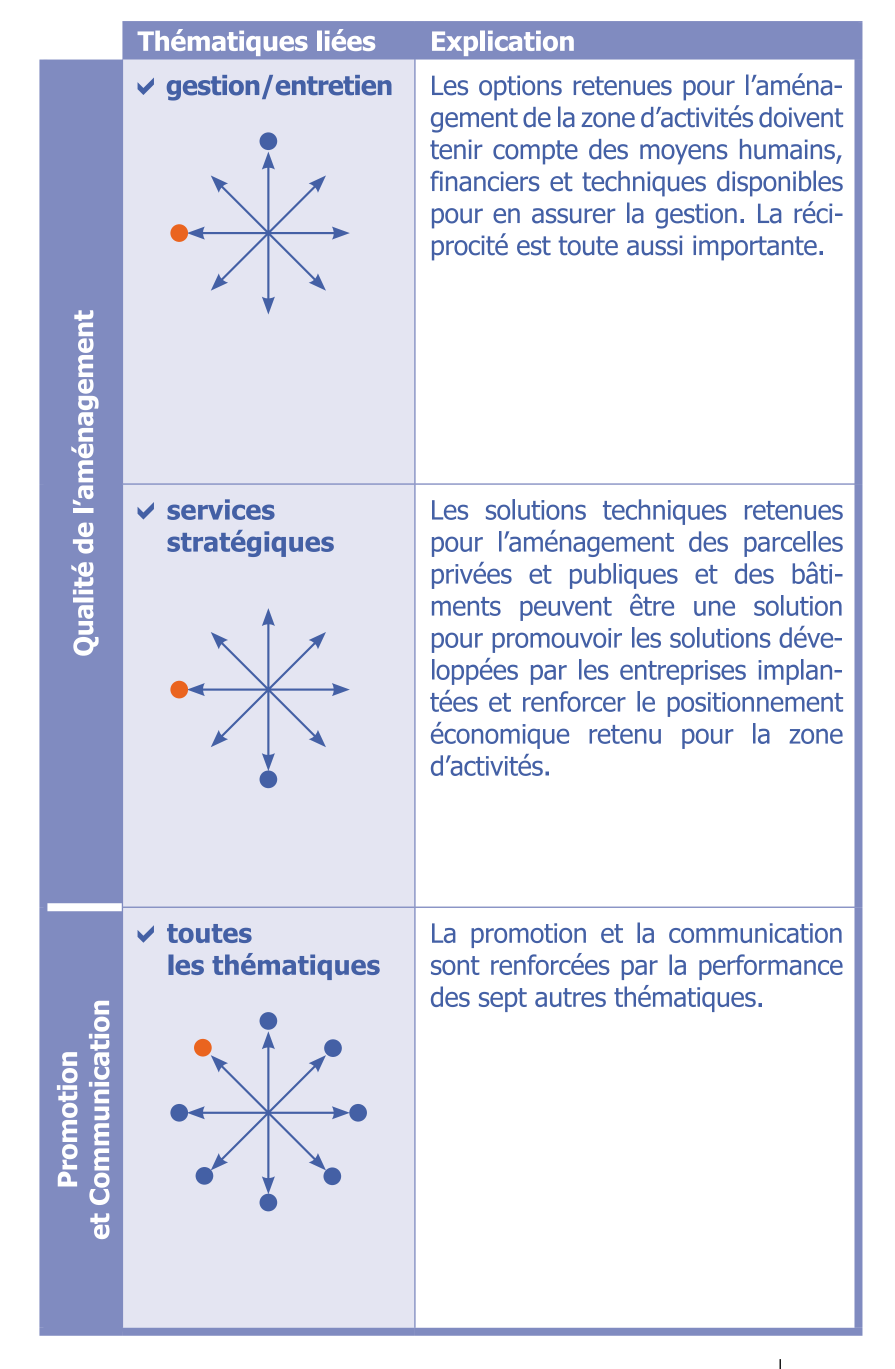
	Thématiques liées	Explication
Gestion/entretien	✔ **aucune**	Cette thématique est un fondamental de la performance durable d'une zone d'activités. Elle permet de pérenniser la qualité d'un projet, de créer un climat favorable à une implication et à un ancrage des entreprises et d'inscrire le site dans une logique d'exemplarité.
Animation de la zone d'activités	✔ **gestion/entretien** ✔ **fonctionnalité de l'aménagement**	Sans gestion/entretien de la zone et un aménagement fonctionnel de qualité et adapté aux besoins des usagers, les différentes actions d'animation (réunions, sensibilisation, groupes de travail...) risquent d'être parasitées par les demandes des entreprises sur ces deux sujets. La mise en œuvre d'une action d'animation peut néanmoins accompagner l'amélioration des actions sur ces deux thématiques.

	Thématiques liées	Explication
Services communs	✔ **animation de la zone d'activités**	La mise en œuvre de services nécessite la création d'une relation de confiance entre les entreprises, en particulier dans le cadre des services mutualisés, et de disposer d'outils de communication pour promouvoir les différents services.
Services communs	✔ **fonctionnalité de l'aménagement**	De même, l'implantation de services peut nécessiter de disposer de surfaces foncières et/ou immobilières judicieusement localisées et de repenser le déplacement des usagers (chemins piétonniers). Il apparaît alors important de créer les conditions préalables en matière d'aménagement pour garantir le bon fonctionnement lié à l'usage des différents services développés
Animation du tissu économique	✔ **animation de la zone d'activités** 	L'animation du tissu économique, centrée sur le cœur de métier de l'entreprise, ne doit pas être parasitée par des questions liées au fonctionnement de la zone d'activités. L'animation de la zone d'activités permet de renforcer les liens entre les entreprises ce qui est propice au développement de synergies entre elles, un des objectifs de l'animation du tissu économique.

	Thématiques liées	Explication
Services stratégiques	✔ **animation du tissu économique**	La mise en œuvre de services stratégiques nécessite l'émergence d'une relation de confiance entre les chefs d'entreprises. De même, elle vise le développement de synergies propices à l'innovation et la création de nouvelles solutions ou produits. Enfin, les résultats de la mise en œuvre de services (innovations technologiques, nouveaux savoir-faire) doivent faire l'objet d'une promotion vers l'extérieur afin de renforcer la renommée de la zone d'activités et des entreprises implantées. Pour porter ces différents éléments, l'animation du tissu économique est un vecteur fort de réussite.
Services stratégiques	✔ **fonctionnalité de l'aménagement**	La mise en œuvre des services stratégiques peut nécessiter de disposer de surfaces foncières et/ou immobilière judicieusement localisée. Il en va de même pour les services visant la démonstration et la promotion des savoir-faire avec des parcours thématiques ou des show-rooms.
Services stratégiques	✔ **qualité de l'aménagement**	La promotion des savoir-faire et de la thématique cible de la zone d'activités peut aussi être assurée par l'intégration des différentes solutions dans l'aménagement des espaces publics et privés et des bâtiments. Sans aucun doute, la qualité des différents aménagements du site contribue à la valorisation des services stratégiques qui y sont développés

Fonctionnalité de l'aménagement

Thématiques liées	Explication
✔ **gestion/entretien**	Les choix d'aménagement en matière de fonctionnement doivent être réalisés en fonction des capacités du gestionnaire a pouvoir les entretenir. Cela vaut notamment pour les différents réseaux mais aussi pour la gestion des différents flux de personnes et de marchandises.
✔ **animation de la zone d'activités**	Afin d'assurer une bonne adéquation de la fonctionnalité de l'aménagement et des besoins des entreprises, l'organisation régulière de réunions, l'envoi de questionnaires et autres actions d'animation sont un plus indéniable.
✔ **services communs**	La localisation des services communs et leur accès nécessite de repenser l'aménagement et la commercialisation des zones d'activités.
✔ **services stratégiques**	Il en va de même pour les services stratégiques.



Qualité de l'aménagement

Thématiques liées	Explication
✔ **gestion/entretien**	Les options retenues pour l'aménagement de la zone d'activités doivent tenir compte des moyens humains, financiers et techniques disponibles pour en assurer la gestion. La réciprocité est toute aussi importante.
✔ **services stratégiques**	Les solutions techniques retenues pour l'aménagement des parcelles privées et publiques et des bâtiments peuvent être une solution pour promouvoir les solutions développées par les entreprises implantées et renforcer le positionnement économique retenu pour la zone d'activités.

Promotion et Communication

Thématiques liées	Explication
✔ **toutes les thématiques**	La promotion et la communication sont renforcées par la performance des sept autres thématiques.

3.

Méthode et exemples

Afin de vous aider à améliorer la performance durable de la zone d'activités étudiée, nous vous proposons huit fiches actions thématiques en lien avec l'outil d'évaluation de la partie 2. Pour chacune, vous trouverez des informations clés, des outils d'aide à la décision ainsi que des exemples d'actions mises en œuvre sur d'autres zones d'activités.

Les huit fiches actions pour améliorer la performance d'une zone d'activités sont :

n°1 : gestion/entretien

n°2 : animation de la zone d'activités

n°3 : services communs

n°4 : animation du tissu économique

n°5 : services stratégiques

n°6 : fonctionnalité de l'aménagement

n°7 : qualité de l'aménagement

n°8 : promotion/communication

Fiche action n°1.
Gestion/entretien

Objectifs

La gestion et l'entretien de la zone d'activités permettent d'assurer la pérennité du projet dans une logique d'amélioration continue.

Principes généraux

La mise en œuvre de cette gestion/entretien est assurée par un gestionnaire, souvent défini comme l'interlocuteur unique ou le 'vis-à-vis' pour les entreprises.

Le gestionnaire d'une zone d'activités n'est pas nécessairement l'organisme à l'origine de la création. Il peut s'agir d'une structure ad hoc créée spécialement pour assurer la gestion/entretien. De même, le gestionnaire n'est pas obligatoirement le propriétaire du foncier comme nous le détaillons dans la partie 1 (page 29).

Il n'a pas forcément vocation à réaliser lui-même les différentes actions liées à la gestion/entretien. En revanche, il en assure la coordination à l'image d'un chef d'orchestre.

Missions

Les missions du gestionnaire peuvent-être variées et doivent être adaptées à l'ambition du projet et à sa vocation. Elles peuvent comprendre :

- l'aménagement de la zone d'activités ou le suivi de cette opération,
- la construction de bâtiments dédiés à la location pour les entreprises ou à des services,
- la prospection et promotion de la zone d'activités,
- la commercialisation, l'accompagnement à l'implantation (guichet unique, recrutement, construction),
- l'entretien des espaces publics,
- l'offre de certains services aux entreprises implantées : collecte des déchets, entretien des espaces verts, gardiennage…
- l'animation de la zone d'activités et du tissu économique.

Structures

Différentes structures peuvent assurer ce rôle de gestionnaire, le choix est souvent dicté par l'historique de la zone d'activités et la typologie des acteurs en présence sur le territoire.

Deux facteurs clés influent sur le choix d'une structure :

- **rayonnement du projet** : il existe un lien entre le rayonnement d'un projet et la nature des acteurs impliqués dans la structure en charge de la gestion/entretien. Pour un projet à vocation très locale la nature des acteurs à impliquer n'est pas la même que pour un projet ayant un rayonnement au moins départemental.
- **niveau d'ambition et vocation :** plus le projet est ambitieux et complexe, plus le nombre d'acteurs à associer à la structure en charge de la gestion/entretien est important. Il appartient alors de s'orienter vers des structures favorisant une implication de ces acteurs et une gouvernance.

	Avantages	Limites	Nature des projets
Commune	✔ proximité	✔ faible vision territorial ✔ moyens parfois insuffisants	✔ activités artisanales et de services ✔ faible taille
Regroupement de communes	✔ moyens souvent suffisants et qualifiés ✔ lien avec la stratégie de développement économique du territoire	✔ problème de gouvernance avec des acteurs extraterritoriaux ✔ faible capacité à porter des projets à large rayonnement	✔ production et services à l'industrie ✔ activités artisanales et de services

	Avantages	Limites	Nature des projets
Association de propriétaires fonciers	✔ implication des propriétaires fonciers ✔ modalités de gestion/entretien définis contractuellement	✔ constitution au moment de la première vente de terrain ✔ déconnecté du projet de développement territorial ✔ représente uniquement les propriétaires fonciers, les locataires et utilisateurs de la zone sont exclus	✔ activités artisanales et de services ✔ production et services à l'industrie
Société mixte (capital public et privé)	✔ missions de gestion/entretien définies contractuellement ✔ prolongement de l'aménagement et de la commercialisation ✔ moyens qualifiés et suffisants	✔ faible gouvernance avec des acteurs extraterritoriaux ✔ rayonnement des projets	✔ activités artisanales et de services ✔ production et services à l'industrie

	Avantages	Limites	Nature des projets
Société dont le capital est entièrement détenu par des collectivités publiques	✔ structure dédiée à l'objet ✔ gouvernance et implication de nombreux acteurs (supra-territoriaux) ✔ personnel suffisant et qualifié	✔ pas adapté aux projets locaux de faible taille	✔ production et services à l'industrie ✔ métropolitaine & techno-politaine
Société Privée	✔ missions de gestion/entretien définies contractuellement ✔ moyens qualifiés et suffisants ✔ revenus liés à la qualité des prestations	✔ déconnecté du projet de développement territorial ✔ problème de gouvernance avec des acteurs extraterritoriaux	✔ activités artisanales et de services ✔ production et services à l'industrie

Le gestionnaire doit disposer des **moyens** humains, financiers et techniques adéquats pour assurer ses missions. Plus le degré d'ambition sera élevé, plus la structure de gestion devra comprendre du personnel qualifié. La question du **financement** de la structure en charge de la gestion est une question centrale pour garantir la qualité et la pérennité de la démarche.

Plusieurs options de financement existent :
- budget de fonctionnement de la collectivité ou intercommunalité assurant cette responsabilité,
- revenus liés à la vente des terrains aux entreprises,
- revenus liés à la location des terrains à travers des baux emphytéotiques et/ou location de bureaux, entrepôts et autres solutions d'hébergement,
- subvention d'acteurs territoriaux.

Le financement peut être assuré par une combinaison de ces différentes options.

Méthodologie de mise en œuvre

Dans le cadre d'une zone d'activités existante :

- identification des différents acteurs concernés par le développement de la zone d'activités (en particulier des espaces communs),
- identification des acteurs ayant la compétence pour intervenir dans le cadre de la gestion/entretien de la zone d'activités,
- concertation entre ces différents acteurs pour aborder la problématique de la gestion/entretien :
  - légitimité d'un acteur pour en assurer la coordination qui peut être liée à une compétence juridique, un savoir-faire reconnu, des moyens adaptés
  - définition des missions à mettre en œuvre au regard du degré d'ambition et de la vocation de la zone,
  - évaluation des besoins humains, financiers et techniques,
  - sélection d'un statut juridique pour la structure en charge de la gestion,
- composition d'un comité de pilotage regroupant les différents acteurs directement concernés par la zone d'activités,
- travail collaboratif pour concevoir un programme d'actions de la gestion-entretien de la zone :
- définition des actions à mettre en œuvre ainsi que les modalités associées (qui, quoi, quand, comment, avec quels moyens),
- élaboration des indicateurs de performance et de suivi associés,
- formalisation du système résultant de ces temps d'échanges,
- suivi régulier de la démarche avec un bilan complet annuel.

Dans le cadre de la création d'une zone d'activités :

L'identification de la structure en charge de la gestion/entretien de la zone d'activités et des principes de fonctionnement associés doit se faire le plus en amont possible. En effet, certaines structures doivent être créées et mises en œuvre au cours de l'aménagement du site. C'est notamment le cas des ASL (association syndicale libre). De même, le financement de la structure peut nécessiter de repenser la stratégie de commercialisation de la zone d'activités : location des terrains ou des bâtiments au lieu de les vendre.

La méthodologie est alors la suivante :

- analyse du niveau de performance souhaitable au regard du projet de la zone d'activités, de sa vocation et de son degré d'ambition
- identification des acteurs à éventuellement associer à la démarche de gestion/entretien et la gouvernance à mettre en place
- détermination des différentes actions que sera amenée à mettre en œuvre la structure retenue
- évaluation des compétences nécessaires en interne pour mener à bien ces différentes actions en direct ou par le biais de sous-traitants
- chiffrage des coûts de la gestion/entretien en fonction de ces missions et des modes opératoires retenus
- réflexion sur les sources potentielles de financements
- analyse de la structure la plus à même de répondre aux différents éléments clés identifiés précédemment

Organisation type par vocation

La performance du système de gestion doit être adaptée à la vocation de la zone d'activités, à son degré d'ambition ainsi qu'à sa taille.

	Vocation		
Performance	métropolitaine technopolitaine	production et services à l'industrie	activités artisanales et de services
Identification(1)	★★★	★★	★★
Fréquence des actions	★★★	★★	★★
Nature des actions(2)	★★★	★★	★
Certification de la démarche	★★★	★★	★

(1) l'identification du gestionnaire repose sur la personnalisation de ce dernier dans son rôle d'un interlocuteur unique. Avec une performance élevée, le gestionnaire est clairement identifié et chaque entreprise connaît l'interlocuteur à contacter en cas de besoin. A l'inverse, avec une performance faible, les acteurs en charge de la gestion ne sont pas clairement identifiés, ce qui ne veut pas dire qu'il n'y a pas de gestion.

(2) la nature des actions menées par un gestionnaire est très variée comme nous l'indiquons précédemment. Plus le degré de performance est élevé, plus le gestionnaire est en charge de la mise en œuvre de nombreuses actions. Dans le cadre d'un projet d'activités artisanales, la gestion/entretien peut se limiter à l'entretien de la voirie et de la signalétique. A l'inverse, dans le cadre d'un projet métropolitain/technopolitain, la gestion/entretien peut intégrer des actions d'accueil et d'accompagnement des entreprises, des services et de l'animation.

Ces informations sont données à titre indicatif, il est toujours souhaitable de tendre vers une performance plus forte de la gestion d'une zone d'activités.

Certification de la gestion

Certains gestionnaires se lancent dans une démarche de certification de leur performance. Cette certification est souvent :

- une certification ISO 14001 qui porte sur la performance environnementale de la gestion,
- un enregistrement EMAS qui est l'équivalent de la norme ISO 14001 mais qui est porté par la Commission Européenne,
- une certification ISO 9001 qui porte sur la qualité de la gestion.

Ces normes se caractérisent par le fait qu'elles ne fixent pas de seuils ou d'objectifs à priori à atteindre. En revanche, elles apportent une méthode d'organisation permettant de s'assurer d'une prise en compte optimale de la qualité ou de l'environnement. Ainsi, il n'est pas possible de comparer la qualité générale de deux zones d'activités ayant obtenues la même certification. La délivrance de la certification se fait à la suite d'un audit réalisé par un organisme extérieur accrédité. Cette certification est valable pour une durée de trois ans. Il n'existe pas aujourd'hui de certification permettant d'appréhender la performance durable dans son ensemble.

Facteurs de réussite	✔ portage politique fort de la démarche ✔ un gestionnaire clairement identifié ✔ des bureaux sur la zone d'activités ✔ implication des entreprises dans la gestion
Freins	✔ multitude d'acteurs sans coordination ✔ insuffisance de moyens, en particulier humains

Illustration

Europôle de l'Arbois (France)

- **Vocation :** technopolitaine
- **Structure en charge de la gestion/entretien :** syndicat mixte
- **Membres du syndicat :** Conseil Général des Bouches-du-Rhône, la Communauté d'Agglomération du Pays d'Aix-en-Provence, le Conseil Régional Provence-Alpes-Côte d'Azur ainsi que la Chambre de Commerce et d'Industrie Marseille-Provence
- **Employés :** 20 personnes dont un directeur général, un directeur du développement économique et de l'innovation, un directeur de l'aménagement et du patrimoine, un directeur administratif et financier, un chargé de mission développement économique et innovation, un chargé de mission pour la communication et les financements externes et un responsable environnement
- **Certification :** ISO 14001

plus d'information sur l'Europôle de l'Arbois : monographie page 159

Zone industrielle de Ksar Saïd (Tunisie)

- **Vocation :** production et services à l'industrie
- **Structure en charge de la gestion/entretien :** Association des entreprises GMG Ksar Saïd et collectivité de Douar Hicher
- **Missions :** définies par une règlementation nationale : entretien des espaces communs, de l'éclairage public, du réseau anti-incendie et du réseau d'eau pluviale, l'enlèvement des ordures et des déchets industriels.
- **Financement :** cotisation obligatoire pour les propriétaires et les locataires (150 adhérents)
- **Employés :** 5 personnes

plus d'information sur la zone industrielle de Ksar Saïd : monographie page 205

Parc industriel de Bouskoura

- **Vocation :** production et services à l'industrie
- **Porteur du projet :** CFCIM (Chambre française de commerce et d'industrie du Maroc)
- **Structure en charge de la gestion/entretien :** SOGEPIB (Société de gestion du parc industriel de Bouskoura)
- **Actionnaires :** commune, investisseurs institutionnels et banques. La CFCIM n'est pas actionnaire comme personne morale mais le président et le directeur de la Chambre ont une action chacun leur permettant d'être présents au conseil de surveillance de la société
- **Missions :** aménagement, commercialisation et entretien du parc d'activités
- **Employés :** 4 personnes avec recours à des sous-traitants
- **Financement :** loyers et charges locatives

plus d'information sur le parc industriel de Bouskoura : monographie page 181

Illustration complémentaire - hors projet MED Zones

Agglomération d'Orléans

Afin de clarifier les actions de chacun des acteurs impliqués dans la gestion des différents parcs d'activités du territoire, l'Agglomération d'Orléans a mis en place des Contrats de parc. Ces Contrats sont conçus en partenariat avec les associations d'entreprises.

Pour chaque parc, le Contrat :

- clarifie les rôles de l'Agglomération, des communes et des entreprises,
- formalise les partenariats pour créer une véritable synergie,
- permet de répondre concrètement aux besoins des entreprises,
- comprend en annexe le programme annuel validé et adopté par les signataires.

Ce contrat est signé pour une durée de trois ans, sous la forme d'une convention à titre gratuit. Son pilotage est assuré par des réunions semestrielles.

Fiche action n°2.
Animation de la zone d'activités

Objectifs

L'animation d'une zone d'activités favorise la création de liens et de synergies entre les entreprises à travers l'émergence d'une culture du collectif. Elle vise l'établissement d'une relation de confiance entre les différents partenaires et acteurs de la zone d'activités.

Principes généraux

La mise en œuvre d'une politique d'animation permet de :

- créer du lien entre les différents acteurs de la zone d'activités (entreprises, gestionnaires, partenaires). Il s'agit donc d'organiser des manifestations favorisant ces rencontres dans un cadre convivial.
- informer les entreprises sur la vie de la zone d'activités mais aussi sur les actualités pouvant les intéresser dans leur développement. Il s'agit alors de disposer d'outils de communication et de prévoir des temps de rencontre spécifiques.
- favoriser les échanges entre les entreprises soit sur la vie de la zone d'activités soit sur des thématiques liées à leurs activités à travers des réunions et des groupes de travail.
- impliquer les employés des différentes entreprises à travers des manifestations festives et culturelles.

Ainsi, les actions menées sur une zone d'activités dans le cadre de l'animation sont très diverses :

- animations festives : concours sportifs, soirées, barbecues, découverte de restaurants…,
- animation d'information : petits déjeuners thématiques, visites d'entreprises,…
- animation de travail : réunions, groupes de travail, commissions,…

- pot d'accueil des nouvelles entreprises avec remise d'un livret de présentation de la zone d'activités (acteurs, services, règlements, partenaires…),
- journées portes ouvertes, salons…

Pour appuyer cette animation des outils de communication peuvent être déployés : lettre d'information, site internet avec un espace réservé aux adhérents, courriers électroniques…

Structures d'animation de la zone d'activités

La mise en œuvre d'une politique d'animation sur une zone d'activités n'est pas nécessairement le fruit d'un seul acteur, que ce soit le gestionnaire de la zone ou une association d'entreprises.
En fonction de la vocation de la zone d'activités, du nombre d'entreprises implantées et de son historique plusieurs organisations pourront être retenues.

Il apparaît néanmoins que le **gestionnaire de la zone d'activités** a un rôle essentiel à jouer. En effet, il est l'acteur qui est le plus à même de créer du lien entre les différentes entreprises étant donné qu'il est sensé les connaître et les rencontrer régulièrement. De même, il peut jouer un rôle important pour initier ou soutenir des animations, mettre à disposition des outils et apporter un soutien logistique à une association.

En parallèle, sur les zones d'activités où l'animation est assez développée, une **association d'entreprises** permet généralement à ces dernières de structurer leurs actions et éventuellement de bénéficier de soutiens extérieurs de la part de partenaires.

Pour vous aider dans la création d'une association d'entreprises : Guide CREA-ZA : le guide de la création et de l'animation d'une association d'entreprises sur une zone d'activités, édité par la CCI Marseille Provence

Pour les zones existantes dotées d'une **association de propriétaires fonciers** (Association syndicale libre) celle-ci peut porter une partie de l'animation. Dans les cas où les entreprises sont majoritairement locataires, une association de ces entreprises vient compléter les actions d'animation des associations de propriétaires fonciers.

Enfin, les **partenaires externes** à la zone d'activités comme les chambres de commerce et d'industrie, les collectivités départementales, les agences de l'Etat peuvent apporter un soutien méthodologique, logistique et financier aux associations d'entreprises. De plus, ils peuvent participer activement aux actions d'animation en y apportant leur savoir-faire lors de rencontres ou groupes de travail.

Méthodologie de mise en œuvre

Cas de la création d'une zone d'activités

Dans le cadre de la création d'une zone d'activités, il est important d'anticiper les besoins futurs en animation et de favoriser sa mise en œuvre dès les premières commercialisations :

- **identification des actions potentielles d'animation** en fonction de la vocation de la zone d'activités et des entreprises ciblées. Un travail de benchmark auprès d'autres zones similaires et une analyse des études et documents existants peuvent vous aider dans cette démarche. Ce travail doit aussi permettre une première modélisation des moyens humains, financiers, techniques et structurels nécessaires pour mener cette animation.

- dès les premières implantations, **organisation des premières manifestations :** pot d'accueil, réunion de présentation des entreprises, visite des entreprises… Un livret de présentation avec la liste des entreprises implantées, des principaux partenaires de la zone, des services proposés remis aux entreprises qui s'implantent est un plus indéniable. Il est opportun de commencer en parallèle à développer des outils de communication (site internet, lettre d'information…) pour accompagner efficacement la montée en puissance de l'animation.

- quand la commercialisation de la zone d'activités est bien avancée et que les entreprises participent activement à l'animation mise en œuvre, il est possible d'**accompagner la montée en puissance de l'animation** à travers le développement de nouvelles actions, le déploiement des outils de communication, la création éventuelle d'une association d'entreprises et la temporalisation des actions d'animation.

Zone d'activités existante sans animation

Dans le cas d'une zone d'activités commercialisée mais sans aucune action d'animation vers les entreprises implantées, les opérations suivantes peuvent contribuer à l'émergence d'une réelle politique d'animation :

- **rencontres individuelles entre le gestionnaire** et les chefs d'entreprises pour commencer à tisser des liens avec eux, identifier les entreprises qui seraient intéressées et les leaders de la zone,

- **organisation d'animations du type réunions ou petits déjeuners** en veillant bien à concevoir ces temps de façon à ce que le chef d'entreprises qui y participe ait le sentiment en repartant d'avoir : appris quelque chose, contribué à l'amélioration de la zone, construit quelque chose avec d'autres chefs d'entreprises… Il est judicieux de réfléchir pour ces réunions à des thématiques attractives répondant aux attentes premières des chefs d'entreprises : signalétique, visite d'une entreprise, intervention d'un expert sur une thématique donnée… Pour plus d'information sur l'implication des entreprises, se reporter au paragraphe plus loin dédié à cette question.

- dès l'organisation des premières réunions, et éventuellement avant, il est judicieux de disposer d'**outils de communication** pour favoriser la diffusion d'informations auprès des entreprises, valoriser les actions qui sont mises en œuvre et les inciter à y participer. Le développement et la diversification des outils doivent se faire en parallèle à la montée en puissance de l'animation.

- une fois ces rencontres régulières installées, et si les entreprises en émettent le souhait, il peut être pertinent d'envisager une **montée en puissance** à travers :
  - la création d'une association d'entreprises,
  - l'organisation de rencontres plus thématisées via des groupes de travail,
  - la mise en œuvre d'autres actions comme des manifestations sportives, des soirées festives…

- quand l'animation de la zone d'activités est diversifiée et fonctionne bien, il peut être judicieux d'essayer de programmer **des rencontres à des dates fixes** permettant de rythmer l'année : fête de fin d'année, barbecue de printemps… Le fait d'inscrire les actions à des fréquences données permet de développer des habitudes et des rituels chez les chefs d'entreprises.

Implication des entreprises

La principale difficulté de l'animation d'une zone d'activités réside dans la pérennisation de l'implication des entreprises. Elle nécessite un important travail de communication, de relance et de contacts réguliers qui peut rapidement devenir chronophage.

Dans le cadre de l'animation d'une zone d'activités, il est important de garder en mémoire les éléments suivants :

- **la règle des 30-30-30 :** lors de l'organisation d'une manifestation ou d'une action, généralement 30 % des chefs d'entreprises seront proactifs, 30 % seront suiveurs et 30 % seront négatifs. Cette règle indique qu'il ne faut pas s'inquiéter d'un faible taux de participants (30% de proactifs) lors des premières manifestations (réunion, petit-déjeuner) mais qu'il faut rapidement démontrer l'intérêt de ces rencontres pour attirer les 30% de suiveurs.

- **l'intérêt des chefs d'entreprises :** l'organisation de réunions ou de manifestations n'est pas une fin en soi. Il est essentiel de toujours réfléchir à l'intérêt que pourra en tirer un chef d'entreprises : découverte d'une nouvelle entreprise, information sur un sujet d'actualité, réflexion commune sur l'amélioration de la zone d'activités, échanges sur des bonnes pratiques, valorisation de son activité, convivialité… Beaucoup trop d'actions d'animation n'aboutissent pas car les réunions portent uniquement sur l'animation de la zone.

- **la localisation:** les différentes actions liées à l'animation de la zone d'activités doivent, si possible, se dérouler sur la zone d'activités et dans une entreprise. Les horaires de ces manifestations doivent tenir compte des contraintes des chefs d'entreprises. Généralement ces actions se déroulent : en tout début de matinée, le midi ou en fin de journée, mais très rarement pendant les heures de travail de l'entreprise.

- **la temporalité :** le rythme des actions est un élément primordial pour favoriser l'appropriation par les entreprises. Sur de nombreuses zones d'activités, les temps de convivialité sont calqués sur le temps des entreprises : pot de rentrée en septembre, barbecue du printemps, fête de fin d'année. Les réunions peuvent se faire à une fréquence donnée comme le 1er mardi de chaque mois. Les démarches mises en œuvre sur la zone industrielle de Rousset et les zones d'activités Athélia, présentées un peu plus loin, sont de très bonnes illustrations de cette temporalité.

- **la communication :** étant donné les principes de la règle des 30-30-30, la communication vers les entreprises est primordiale. Elle permet de montrer les actions mises en œuvre, d'illustrer l'intérêt que les chefs d'entreprises trouvent à cette participation et enfin de communiquer sur les prochaines manifestations. Mais la communication doit aussi permettre de valoriser l'implication des chefs d'entreprises vers l'extérieur. Cette communication peut reposer sur : un site internet, une lettre d'information (papier et/ou électronique), une liste de discussion, un livret d'accueil… Elle peut aussi se faire de manière très simple mais très efficace : dans les mails de l'animatrice de l'association Athélia Entreprendre, sont indiquées à la fin du message les prochaines manifestations sur la zone d'activités.

Niveau de performance par vocation

La performance du système de gestion doit être adaptée à la vocation de la zone d'activités, à son degré d'ambition ainsi qu'à sa taille.

	Vocation		
Performance	métropolitaine technopolitaine	production et services à l'industrie	activités artisanales et de services
Présence d'une association d'entreprises	★★	★★★	★★
Diversité des actions	★★	★★★	★
Fréquence des actions	★★	★★★	★★
Animation pour les employés	★★★	★★	★
Variété des outils de communication	★★	★★	★

Moyens humains

L'animation d'une zone d'activités ne nécessite pas d'importants moyens humains. Néanmoins, elle requiert a minima la présence d'une personne disposant d'un temps suffisant pour rencontrer régulièrement les chefs d'entreprises, s'occuper de la logistique et de la communication autour des évènements. La réussite d'une animation ne peut reposer uniquement sur le bénévolat des chefs d'entreprises.

Plus la politique d'animation sera ambitieuse avec de nombreuses actions, plus il sera nécessaire d'avoir du personnel dédié employé par une association d'entreprises. Dans le cadre de petites zones d'activités, le gestionnaire peut mobiliser son personnel pour assurer cette animation.

Afin d'aider les associations d'entreprises à recruter des permanents, des partenaires extérieurs peuvent apportent un soutien financier.

Facteurs de réussite	✔ la présence d'une association d'entreprises active ✔ la convivialité ✔ la persévérance dans la démarche ✔ la temporalité des actions ✔ l'implication du gestionnaire
Freins	✔ le manque de moyens humains ✔ l'absence de coordination entre les différents partenaires de la zone et des entreprises

Complémentarités

Pour s'assurer de la réussite des actions d'animation sur une zone d'activités, il est important de bien veiller à ce que les thématiques suivantes soient performantes :

- la gestion/entretien de la zone d'activités,
- la fonctionnalité de la zone d'activités.

De même, l'animation de la zone d'activités est un support à la mise en œuvre de services communs sur la zone.

pour plus d'information se reporter au chapitre Complémentarité entre les thématiques page 64

Illustration

Zones d'activités Athélia – La Ciotat (France)

Athélia Entreprendre est une association dynamique qui développe une animation et des services sur les zones d'activités Athélia localisées à La Ciotat. Forte de ses 120 adhérents et de sa permanente, elle propose, à travers ses dix commissions, de nombreuses actions pour dynamiser les zones d'activités.

Par exemple, la Commission rencontres d'Athélia favorise la connaissance du tissu économique local et le partage de préoccupations communes grâce aux manifestations suivantes :

- les tables ouvertes qui sont organisées le dernier vendredi de chaque mois, sont l'occasion pour les chefs d'entreprises de se retrouver à midi dans un des restaurants des zones d'activités,
- les mardis d'Athélia, tous les deuxièmes mardis de chaque mois de 8h30 à 10h, sont des petits-déjeuners thématiques,
- les rencontres d'Athélia est un salon sur deux journées avec des rencontres, des ateliers et des débats.

Dans le cadre de la Commission animation et festivité, des animations permettent de valoriser les activités sportives présentes sur les zones d'activités : initiation à l'escalade ou au squash, concours de pétanque...

Tous les ans, La soirée Athélia entreprendre, réunit 250 personnes dans la bonne humeur. Elle permet aux chefs d'entreprises d'inviter leurs salariés mais aussi, dans le cadre d'une soirée RP de convier leurs clients, fournisseurs ou partenaires…

Afin de communiquer autour de ces différentes actions, la Commission communication édite le site internet (www.atheliaentreprendre.fr) et le magazine d'information de l'association.

plus d'information sur les zones d'activités Athélia : monographie page 167

Zone industrielle de Rousset – Rousset (France)
La convivialité, tel pourrait être le slogan de l'Association GIHVA qui regroupe une soixantaine d'entreprises sur la zone industrielle de Rousset. En effet, l'association organise de nombreuses manifestations pour tisser du lien entre les chefs d'entreprises : pot de rentrée en septembre, déjeuner lors de la manifestation annuelle de décembre, les vœux avec les gâteaux des rois en janvier, la fête des secrétaires et des assistantes en avril, l'assemblée générale en mai et le Challenge interentreprises de pétanque au mois de juin.

En parallèle de ces actions festives, l'association organise des actions plus studieuses avec des réunions thématiques : emploi et formation, qualité et environnement, règlementation, sécurité des biens et des personnes et nouvelles technologies.
Elle favorise aussi la connaissance des métiers des entreprises implantées auprès des collégiens et des lycéens avec l'organisation de visites lors de la semaine Ecoles-Entreprises.
plus d'information sur la zone industrielle de Rousset : monographie page 211

Fiche action n°3. Services communs

Objectifs

Les services communs ont pour objectif de contribuer à l'amélioration de la qualité de vie des employés et à la compétitivité des entreprises par la mutualisation des besoins.

Principes généraux

La mise en œuvre des services communs est au cœur de la problématique du développement durable des zones d'activités. Dans ce domaine, l'innovation est de mise car il reste encore de nombreux types de démarches collectives et de mutualisations à inventer.
D'une manière générale, tout ce qui n'est pas lié au cœur de métier d'une entreprise peut potentiellement faire l'objet d'une externalisation et, par voie de conséquence, donner lieu à la mise en place d'un service mutualisé sur une zone d'activités.

Cette approche visant à mutualiser les externalisations des entreprises contribue pleinement à la performance durable de la zone d'activités :

- **au niveau économique,** la mutualisation permet aux entreprises de réduire leurs charges et leurs coûts par le biais d'économies d'échelle
- **au niveau social,** la mutualisation des besoins permet d'améliorer la qualité de vie des employés. Elle permet aux entreprises les plus petites de profiter de services inaccessibles individuellement comme la restauration ou des activités sportives et culturelles.
- **au niveau environnemental,** la mutualisation constitue également une opportunité pour optimiser les ressources consommées pour produire le service. De plus, elle permet aux entreprises de mettre en œuvre des solutions souvent inaccessibles de manière individuelle.
- **enfin, au niveau de la gouvernance,** si les démarches collectives impliquent un minimum de « culture du collectif » en amont, elles permettent au fur et à mesure son renforcement, notamment par le développement de nouvelles formes de solidarités locales.

Structures

Le portage d'un même service peut se faire par différentes structures en fonction de l'historique, des options retenues lors de l'aménagement et la commercialisation, le niveau d'implication des entreprises, le caractère stratégique de ces services par rapport au positionnement de la zone d'activités.

	Avantages	Limites
Gestionnaire de la zone d'activités	✔ fort lien avec la gestion/ entretien de la zone d'activités ✔ moyens humains et techniques pour le montage opérationnel des services ✔ intégration des services dans le cadre de l'aménagement de la zone ✔ portage des immeubles pouvant accueillir des services	✔ difficulté à se substituer aux entreprises dans le cadre des démarches de mutualisation ✔ pas de vocation à proposer des services marchands aux entreprises
Association d'entreprises	✔ implication des entreprises dans le cadre de services mutualisés	✔ faible capacité d'investissement, ✔ peut difficilement gérer directement de l'immobilier

	Avantages	Limites
Prestataires privés	✔ capacité à proposer des services marchands, ✔ savoir-faire ✔ capacité à investir pour assurer la mise en œuvre de services	✔ certains prestataires peuvent être réticents à la mutualisation car elle peut engendrer une diminution leurs gains, ✔ pas vocation à mobiliser les entreprises dans une logique de mutualisation ✔ logique d'intérêt privé au détriment d'une logique collective
Association de propriétaires fonciers	✔ capacité à gérer des équipements comme de l'immobilier ✔ peut proposer des services à ses membres avec une réelle capacité à collecter des cotisations (obligatoires)	✔ la constitution de l'association doit être actée avant la première commercialisation, ✔ peu de capacités d'investissement ✔ pas nécessairement la capacité à mobiliser les entreprises dans une logique de mutualisation ✔ concerne uniquement les propriétaires fonciers

La mise en œuvre des services sur une zone d'activités est rarement le fait d'un seul type de structures. Dans le cadre des différents exemples étudiés, nous avons pu identifier les organisations suivantes :

- les services relevant d'une **logique de commerce de proximité** (restauration, hôtellerie, pharmacie, banque, papeterie) sont portés par des structures privées. Eventuellement, leur implantation peut être facilitée par la mise à disposition de locaux sur la zone d'activités, ce qui renvoie à la réglementation du droit des sols en vigueur.
- les services relevant d'une **logique de mutualisation des besoins** des entreprises sont souvent coordonnés par une association. Dans le cas où ce service requiert l'intervention d'une société privée, l'association négocie avec le prestataire un cadre d'intervention mais la contractualisation se fait directement entre le prestataire et les entreprises qui souhaitent bénéficier du service.
- les services relevant d'une **logique de mutualisation d'équipements,** comme la location de salles de réunions ou de bureaux, sont souvent portés par le gestionnaire de la zone d'activités voire des associations de propriétaires fonciers.
- certains services en lien avec la **démarche de gestion/entretien** de la zone et/ou une vision globale peuvent être proposés par le gestionnaire comme : l'entretien des parcelles, le gardiennage…
- les services liés à **l'accueil et l'implantation des entreprises** sont souvent portés par le gestionnaire.

Dans le cadre d'une offre locative aux entreprises, le gestionnaire propose souvent plus de services que dans le cas d'offres foncières. Ces services entrent alors dans la cadre des charges collectives.

Nature des services par vocation de zones

Les services communs varient en fonction de la vocation de la zone d'activités, de sa taille, de sa localisation.
Vous trouverez ci-dessous une illustration des services potentiels par vocation :

	Vocation		
Service	métropolitaine technopolitaine	production et services à l'industrie	activités artisanales et de services
à destination des entreprises			
Entretien espaces verts et/ou des bâtiments	★★★	★★	★★
Salle de réunion	★★★	★★	★★
Collecte des déchets	★★	★★★	★★
Production d'énergie mutualisée	★★	★★★	★
Achats mutualisés	★	★★★	★★
Gardiennage mutualisé	★★	★★★	★★
Transports en communs	★★	★★★	★★
PDIE(1)	★★★	★★★	★
Logistique de proximité	★	★★★	★★

(1) Plan de Déplacement Inter Entreprises

Formation	★★	★★★	★
Médecine du travail	★★	★★★	★
Traitement des rejets liquides	★	★★	★
à destination des employés			
Restauration interentre-prises	★★★	★★★	★
Restauration (self, vente à emporter)	★★★	★★	★
Local de restauration	★	★★	★★
Crèche	★★	★★	★
Commerces de proximité	★★★	★★	★
Equipements sportifs	★★★	★★	★
Espace de détente	★★★	★★	★
Conciergerie d'entreprises	★★★	★★	★

Méthodologie de mise en œuvre

Dans le cadre de la création d'une zone d'activités :

La réflexion autour des services qui pourront être proposés sur la zone d'activités doit se faire le plus en amont possible, une fois que la vocation de la zone a été décidée et les cibles identifiées.

Afin de prendre en compte cette thématique, les actions suivantes peuvent être mises en œuvre :

- au regard de la vocation de la zone et des entreprises ciblées, **réflexion sur les services pouvant potentiellement être proposés.** Cette réflexion peut être alimentée par un benchmark des pratiques existant sur d'autres zones similaires, des rencontres avec des chefs d'entreprises des secteurs ciblés et une analyse documentaire.
- pour chacun des services pouvant être potentiellement proposés, **analyse :**
  - des portages envisageables : société privée, gestionnaire de la zone, association d'entreprises, association de propriétaires fonciers…
  - des besoins en foncier et/ou immobilier pour la mise en œuvre du service,
  - des contraintes de localisation et d'accès,
  - des seuils pour la viabilité : nombre d'utilisateurs, volume concerné….,
- **sélection des services qui ont un caractère stratégique** pour la création d'une valeur ajoutée pour la commercialisation de la zone,
- **intégration des contraintes** foncières/immobilières dans les plans d'aménagement de la zone,
- pour les services nécessitant d'être présents dès la commercialisation des premières parcelles, comme la restauration, **travail avec les prestataires sur le montage juridique et financier** permettant la réalisation,
- **réflexion sur le besoin ou non de mettre en œuvre une association de propriétaires fonciers** afin d'assurer la gestion par les entreprises d'équipements collectifs,
- **travail sur la politique d'animation** afin de mettre en œuvre dès les premières commercialisations des actions visant la création de liens entre les entreprises afin de favoriser l'émergence de nouveaux services.

Dans le cadre de la création, il est important d'identifier les services qui doivent être proposés aux entreprises dès leur implantation sous peine de ne pouvoir être mis en œuvre. La restauration peut entrer dans cette catégorie dans le cas où ce sont de grandes entreprises qui s'implantent. S'il n'y a pas de RIE (restaurant inter entreprises) sur la zone, les entreprises risquent d'en construire un ou de proposer des tickets restaurants à leurs employés. Il en va de même pour les salles de réunion.

Pour faciliter la mise en œuvre de services mutualisés et leur gestion, la construction d'un pôle de vie et de services peut être planifiée et intégrée dans le bilan de l'opération. Il pourra être revendu pour un euro symbolique à une association de propriétaires qui en aura la charge, ou loué à des prestataires privés.

Cette étude sur les services pouvant être proposée sur la zone d'activités peut être pilotée par le porteur de projet de la zone, le futur gestionnaire ou l'aménageur retenu pour le projet. Un soutien extérieur par les CCI ou les agences de développement économique est un plus indéniable.

Dans le cadre d'une zone d'activités existante :

Afin de renforcer les services sur une zone d'activités ou d'en proposer de nouveaux, les actions suivantes peuvent être mises en œuvre :

- **identification des services qui pourraient potentiellement être mis en œuvre** sur la zone d'activités au regard de la nature des entreprises implantées et du nombre d'employés. Un benchmark des services existant sur des zones similaires et une étude documentaire peuvent vous aider dans ce travail.
- **enquête auprès des entreprises,** à travers des rencontres individuelles et/ou des questionnaires, pour identifier les besoins éventuels des entreprises. Dans le cadre de ces enquêtes, il est judicieux d'interviewer les employés des entreprises. Il n'est pas nécessaire d'être exhaustif dans les questionnaires aux entreprises sur chacun des services. Des études plus approfondies pourront être menées par la suite.
- **analyse des résultats de l'enquête.** Pour les services trouvant un écho favorable auprès des entreprises, identification :
  - des besoins au niveau de la culture du collectif,
  - des structures pouvant potentiellement porter un tel service,
  - des besoins au niveau du foncier et/ou de l'immobilier,
  - des seuils de viabilité du service.

  Cette étape doit vous permettre d'identifier les difficultés potentielles à la mise en œuvre du service (besoin de foncier, pas suffisamment d'entreprises, besoin d'une association…) ou les actions sur des thématiques connexes à mettre en œuvre (en particulier l'animation de la zone si les services requièrent un fort degré de culture du collectif et de confiance entre les entreprises). Elle vous permettra aussi de préparer un pré programme d'actions de développement des services.
- **organisation d'une réunion de travail avec les chefs d'entreprises** pour présenter les résultats de l'analyse et décision collective des services qui pourront faire l'objet d'une étude de mise en œuvre approfondie. L'étape précédente doit vous permettre d'éviter de lancer une étude approfondie sur un service, alors même que vous savez qu'il sera difficile à mettre en œuvre car vous ne disposez pas du foncier par exemple.
- **mise en œuvre de groupe de travail sur les services étudiés** regroupant les entreprises intéressées et les partenaires de la zone pouvant apporter un soutien technique.
- **une fois que le service est en place sur la zone d'activités, il apparaît important de :**
  - communiquer régulièrement sur son existence afin d'inciter les entreprises et/ou les employés à l'utiliser,
  - assurer le suivi de la qualité du service et son degré d'utilisation.
- **prévoir régulièrement des études de besoins des entreprises** car ils peuvent évoluer dans le temps et le fait que des services fonctionnent sur la zone d'activités peut les inciter à souhaiter de nouveaux services.

Cette étude pour la mise en œuvre des services est souvent portée par une association d'entreprises avec un soutien du gestionnaire de la zone voire d'autres partenaires comme les CCI. Dans le cas où il n'existe pas d'association d'entreprises, c'est le gestionnaire de la zone qui peut s'en charger. Le lancement d'une telle démarche sur les services peut être l'occasion de réfléchir avec les entreprises sur l'intérêt de créer une association d'entreprises.

Eléments complémentaires

Localisation des services

La réussite des services repose sur la capacité à les localiser à proximité des usagers, en particulier des employés des entreprises. Cela nécessite donc de disposer, pour certains services, de foncier ou d'immobilier judicieusement localisé sur la zone d'activités. Cela est naturellement plus simple dans le cadre d'une création.
Dans le cas où la zone d'activités est contiguë à des zones d'habitat, il peut être intéressant de localiser les services à la frontière des deux zones pour favoriser la viabilité économique de ces derniers et créer du lien entre les deux territoires.

Identification des seuils de viabilité

Pour identifier ces seuils, le nombre d'entreprises ou d'employés n'est pas suffisant. Pour les services aux employés, il est important d'identifier le nombre par entreprise, la nature des emplois et les pratiques en interne. Par exemple, certaines entreprises proposent des tickets restaurants à leurs employés, ce qui peut être un frein à la mise en œuvre d'un restaurant interentreprises. D'une manière générale, plus l'entreprise est importante en taille, plus elle est susceptible d'avoir développé en interne des solutions qui lui conviennent. De même, les entreprises appartenant à des grands groupes bénéficient souvent de contrats négociés pour l'ensemble des sites. Il est alors difficile pour elles de négocier localement de nouveaux contrats.

Environnement de la zone d'activités

La localisation de la zone d'activités doit être prise en compte dans l'identification des services pouvant être mis en œuvre. Il est peu judicieux de faire concurrence aux services déjà proposés sur le territoire. De même, des services peuvent être proposés en partenariat avec d'autres acteurs ou d'autres zones d'activités. Ainsi, il existe des crèches à destination à la fois des entreprises et de collectivités locales ou d'hôpitaux.

Temporalité des actions

La mise en œuvre de certains services peut être longue, nécessitant d'importants investissements ou la mobilisation d'acteurs ayant d'autres échelles de temps. A travers une étude de faisabilité, vous pourrez identifier les actions qui pourront être mises en œuvre à court terme et d'autres à moyen ou long terme. Afin de créer une dynamique, il est important de mixer des actions rapides à mettre en œuvre avec des actions à plus long terme. Il s'agit de trouver le bon tempo pour éviter l'essoufflement de la démarche.

Facteurs de réussite	✔ présence d'une association d'entreprises active ✔ montée en puissance des services ✔ communication autour des services
Freins	✔ absence de culture du collectif ✔ manque d'implication de certains prestataires ✔ pas de disponibilité foncière et/ou immobilière

Complémentarités

Pour s'assurer de la réussite de services communs sur une zone d'activités, il est important de bien veiller à ce que les thématiques suivantes soient performantes :

- l'animation de la zone d'activités,
- la fonctionnalité de la zone d'activités.

pour plus d'information se reporter au chapitre Complémentarité entre les thématiques page 64

Illustration

Zones d'activités Athélia – La Ciotat (France)

L'association Athélia propose de nombreux services aux entreprises des zones d'activités.

La Commission RH, Emploi et Formation propose :

- un groupe de travail pour les responsables des ressources humaines afin de favoriser les échanges autour des bonnes pratiques et les problématiques communes dans ce domaine,
- une CVthèque avec la création d'une page emploi sur le site internet de l'association,
- le Forum RH (ressources humaines) entreprendre qui propose des ateliers d'aide à la recherche d'emplois à travers la rédaction de CV et la réalisation de CV sur blog vidéo. Dans ce cadre, sont mis en œuvre des contrats découverte de l'entreprise.

Une Commission P.D.I.E. (Plan de Déplacement Inter Entreprises) a été organisée pour favoriser l'usage des modes de transport alternatifs à la voiture individuelle. Une étude des modes de déplacement actuels a été réalisée et les solutions alternatives sont en cours de mise en œuvre.

La Commission énergie planche sur trois grands dossiers :

- la production d'énergie renouvelable sur les zones à travers la location de toiture pour la pose de panneaux photovoltaïques,
- les économies d'énergies à travers le conseil des entreprises avec l'aide d'un ingénieur économe des flux recruté par l'association,
- la prise en compte de cette thématique dans le cadre de l'extension des zones Athélia avec l'aménagement d'Athélia 5.

La Commission Gestion des déchets s'intéresse à la gestion collective des déchets, à laquelle adhère une vingtaine d'entreprises. En parallèle des actions liées au tri des déchets sont proposées : collecte gratuite des palettes de bois, collecte des déchets électriques et électroniques (DEEE) et la collecte des batteries et des cartouches usagées. L'objectif de cette commission est d'accroître le nombre de participants à ces collectes.

Enfin, la Commission Sécurité s'intéresse à la sécurité routière, en particulier le déplacement des piétons, la sécurité des biens et des personnes avec un projet de mutualisation et enfin les nuisances olfactives du centre d'enfouissement limitrophe.

plus d'information sur les zones d'activités Athélia : monographie page 219

Parc d'activités économiques de Zarzis – Zarzis (Tunisie)

Dans le cadre de ses missions, la Société de Développement et d'Exploitation du Parc d'Activités Economiques de Zarzis propose de nombreux services aux entreprises implantées ou souhaitant s'implanter. A travers ces services, nous pouvons noter la volonté du gestionnaire du parc d'activités d'être l'interlocuteur unique pour les entreprises implantées. De fait, la société propose de nombreux services allant dans ce sens :

- interlocuteur unique concernant la procédure d'implantation et d'exercice,
- assistance et encadrement auprès des services publics et des organisations professionnelles,
- études de protection de l'environnement, études de sécurité, visites périodiques de sécurité,
- Assistance et encadrement techniques pour les Autorisations de Bâtir, la réalisation des études, le suivi et le contrôle des chantiers,
- mise en relations pour des opérations de partenariat,
- service de soutien logistique.

En complément, de nombreux services sont proposés sur le parc par des prestataires privés ou publics :

- deux aconiers (entrepreneurs préposés à la manutention des marchandises)
- service douanier, protection civile, agence bancaire, bureau de poste, service de transit, agence d'assurance, locaux administratifs…

plus d'information sur le parc d'activités économiques de Zarzis : monographie page 167

Indusparc – Casablanca (Maroc)

Dans le cadre de son offre locative, Indusparc propose des services inclus dans les charges locatives aux entreprises : un gardiennage 24h/24 et 7j/7 du site, la collecte des déchets non industriels et un entretien des espaces verts.

Sur demande des locataires, Indusparc est en mesure de proposer des services complémentaires :

- la climatisation, la réfrigération, la ventilation des bâtiments (savoir-faire de l'entreprise Ventec propriétaire d'Indusparc),
- la maintenance de l'ensemble des équipements des bâtiments,
- la sécurité contre les incendies et les intrusions avec un contrôle à distance par un centre de télésurveillance,
- une aide à l'identification des bons interlocuteurs au niveau de l'administration pour les entreprises étrangères souhaitant s'implanter.

En revanche, en raison de sa localisation au sein d'une zone urbaine dense, il n'y a pas de services aux employés car de nombreux commerces sont localisés à proximité.

plus d'information sur Indusparc : monographie page 199

Parc d'activités économiques de Bizerte – Bizerte (Tunisie)

Le gestionnaire du parc d'activités a un rôle de vis-à-vis unique notamment pour :

- les formalités liées à l'implantation du projet,
- les formalités de constitution des sociétés : la préparation de tout document relatif à la constitution,

- l'assistance au recrutement du personnel,
- le soutien technique lors des travaux de construction : présentation d'architectes, artisans et ingénieurs,
- la fourniture de services durant toute la vie de l'entreprise : gardiennage du parc, collecte des déchets (DIB)…

Des services sont proposés aux employés à travers un centre de vie avec des commerces et de la restauration.

plus d'information sur le Parc d'activités économiques de Bizerte : monographie page 175

Zone industrielle de Rousset – Rousset (France)

L'association GIHVA propose de nombreux services mutualisés dans une logique de performance durable aux entreprises adhérentes à l'association.

- La santé, la sécurité et l'hygiène
  Le GIHVA en partenariat avec la CRAM S-E (Caisse régionale d'assurance maladie Sud-Est) organise des réunions d'informations et de sensibilisation : les Jeudis de la Sécurité, pour conseiller et orienter ses adhérents sur des sujets comme la prévention des cancers professionnels et des pathologies professionnelles, la prévention des troubles musculo-squelettiques, la prévention du risque routier encouru par les salariés, l'évaluation des risques professionnels.
  Dans ce cadre, un fond documentaire est à disposition des adhérents au siège de l´Association ainsi que les imprimés les plus courants.
  En partenariat avec les services de Santé au Travail (ex Médecine), il est organisé des formations de secouriste du travail (formations initiales et recyclage).

- La collecte sélective des déchets
  Le GIHVA organise une opération collective de collecte des déchets ouverte à toutes les entreprises quelles que soient leurs tailles et leurs activités. L'organisation contractuelle retenue est basée sur une charte d´engagement signée entre l'association et les entreprises et une contractualisation individuelle entre chaque entreprise et le prestataire. La collecte consiste en la mise à disposition de contenants pour chaque entreprise. Le coût de la collecte et du traitement est calculé sur l'ensemble des volumes collectés et chaque entreprise bénéficie des mêmes tarifs.
  Le prestataire retenu met à disposition les contenants, assure la collecte et le traitement des déchets. De plus, il organise les actions d'information, de sensibilisation et d'accompagnement des entreprises et des salariés pour ce nouveau service.
  En 2006, il a été récolté près de 645 tonnes auprès des entreprises adhérentes à l´action avec un très fort taux de valorisation. Le rachat des matières recyclées permet de faire baisser le coût par entreprise, chacun payant pour ses propres déchets et ayant intérêt à trier en amont.

- Le déplacement des salariés
  Dans le cadre de ses actions liées à la performance durable, le GIHVA met en œuvre actuellement un Plan de déplacement interentreprises (PDIE) dans la continuité des travaux menés avec la CRAM S-E.
  Suite à la réalisation d'un pré-diagnostic réalisé par la CCIMP, un comité de pilotage a été organisé avec plusieurs entreprises qui souhaitaient s'engager dans cette démarche, la CRAM S-E, la CCIMP et les autorités organisatrices des transports (AOT).
  Une Charte d'engagement a été signée au mois d'octobre 2008 entre le GIHVA et 17 entreprises pour mettre en œuvre un certain nombre d'actions afin de promouvoir les modes alternatifs. Cet engagement s'est concrétisé en 2009 par un plan d'actions comprenant notamment l'embauche d'une personne dédiée au sein du GIHVA, le lancement d'une enquête approfondie auprès des employés, la réalisation d'outils de sensibilisation et la participation à la semaine de la mobilité.
  Des améliorations sensibles en termes de trajets, fréquences et nouvelles lignes sont venues élargir l'offre « transports en commun » Les efforts actuels portent sur le développement de solutions alternatives tel que le vélo et le co-voiturage via la site de mise en relation « Acacovoiturage ». L'adhésion de l'association à ce site permet aux salariés de bénéficier de différents avantages (gratuité des parcs relais, garantie de retour, réduction sur les stages de récupération de points). L'amélioration des infrastructures (aménagements de nouvelles pistes cyclables et entretien de l'existant, requalification d'autres voies avec trottoirs et éclairage) devra encore faciliter le report modal. A ce jour, 20 entreprises sont engagées dans la démarche. Les PDE des grandes entreprises (ST Microelectronics et Atmel) développent des synergies avec le PDIE de zone.

plus d'information sur la zone industrielle de Rousset : monographie page 211

Fiche action n°4.
Animation du tissu économique

Objectifs

L'animation du tissu économique vise à favoriser et à créer des dynamiques et des synergies contribuant à la valorisation des activités développées par les entreprises implantées sur une zone d'activités, dans une logique de filière, de secteur d'activités ou bien de manière croisée d'un même secteur d'activités.

Principes généraux

L'animation du tissu économique est directement liée au cœur de métier des activités implantées ou visées par la stratégie de développement de la zone d'activités.
Le périmètre des actions peut être celui de la zone d'activités mais il est souvent plus pertinent de l'élargir à l'ensemble du territoire dans une logique de mise en réseau.

Cette animation peut comprendre diverses actions :

- **consolidation des savoirs :** accompagnement des entreprises de leur création à leur développement à travers un apport de conseils ou des formations,
- **mise en réseau** des entreprises de la zone d'activités avec l'ensemble des acteurs du territoire pouvant s'inscrire potentiellement dans une logique de synergies ou de partenariats : universités et centres de recherche, structures de valorisation et de transfert de technologies, acteurs de l'emploi, grands comptes, acteurs de la création d'entreprises, professions libérales,…
- **promotion des savoir-faire :** à travers des animations lors de salons, de conférences, de journées portes ouvertes et une inscription au sein de réseaux professionnels,
- **évolution de secteurs d'activités** à travers l'information et la formation,
- **développement de synergies** entre les entreprises à travers la présentation des activités des entreprises, l'organisation de groupes de travail,…

- **participation à des projets de valorisation de savoir-faire** comme des projets européens permettant de mettre en avant les activités des entreprises. Ces projets peuvent être orientés sur l'innovation à travers le développement de nouvelles solutions mais aussi sur le transfert de compétences vers d'autres secteurs d'activités ou d'autres pays.

Afin d'appuyer cette politique d'animation du tissu économique, des outils de communication peuvent être mis en œuvre comme une lettre d'information thématique. Au niveau de ces outils de communication, une très forte synergie doit être développée avec ceux mis en œuvre pour la politique d'animation de la zone d'activités. Cette animation du tissu économique requiert des équipes disposant de compétences en lien avec les thématiques abordées. Pour les zones d'activités à vocation technopolitaine, elle apporte une valeur ajoutée essentielle à la stratégie de commercialisation et de promotion. Il est opportun dans ce cadre de nouer des partenariats avec des pôles de compétitivités, des clusters et autres réseaux en lien avec le savoir-faire des entreprises implantées.

Structures

Cette animation est principalement portée par le gestionnaire de la zone d'activités mais peut aussi être réalisée ou complétée par des partenaires extérieurs.

	Avantages	Limites	Nature des projets
Collectivité locales	✔ proximité avec les chefs d'entreprises ✔ lien direct avec la gestion de la zone et la promotion du territoire	✔ gouvernance avec les autres acteurs au sein de la structure ✔ pas vocation à porter des projets européens voire internationaux pour promouvoir le savoir-faire des entreprises	✔ production et services à l'industrie ✔ activités artisanales et de services
Société dont le capital est entièrement détenu par des collectivités	✔ gouvernance avec les acteurs impliqués dans le développement du secteur d'activités ✔ mobilisation de moyens humains dédiés ✔ capacité à porter des actions européennes voire internationales	✔ complexité pour des projets de faible ampleur	✔ métropolitaine technopolitaine
Structure privée	✔ mobilisation de moyens humains dédiés en fonction du contrat passé avec le porteur de projet	✔ légitimité auprès des partenaires de la zone et des entreprises	✔ activités artisanales et de services ✔ métropolitain technopolitain

	Avantages	Limites	Nature des projets
Société dont le capital est mixte (public - privé)	✔ mobilisation de moyens humains dédiés en fonction du contrat passé avec le porteur de projet ✔ capacité à porter des actions européennes voire internationale	✔ légitimité auprès des partenaires de la zone et des entreprises ✔ implication des partenaires dans la gouvernance de la structure	✔ métropolitaine technopolitaine ✔ production et services à l'industrie
Association d'entreprises dédiée à une fillière	✔ relation de confiance avec les entreprises ✔ possibilité de mobiliser de nombreux acteurs (centre de recherche, agence de l'état, centre de formation...)	✔ moyens financiers et humains	✔ production et services à l'industrie ✔ activités artisanales et de services

Le portage de l'animation peut être le fruit de plusieurs structures qui se complètent comme par exemple une structure portée par les collectivités publiques avec une association d'entreprises.

Nature des animations par vocation de zones

L'animation du tissu économique dépend fortement de la vocation de la zone d'activités et donc de la nature des entreprises implantées et / ou ciblées. De même, son périmètre dépendra des thématiques abordées et du tissu économique du territoire.

	Vocation		
Performance	**métropolitaine technopolitaine**	**production et services à l'industrie**	**activités artisanales et de services**
Accompagnement dans la création et le développement d'une entreprise	★★★	★★	★★
Promotion des savoir-faire à l'extérieur :	★★★	★★	★
• Participation à des salons	★★★	★★	★
• participation à des conférences	★★★	★	★
• implication dans des réseaux professionnels	★★★	★★	★
• journées portes ouvertes	★★	★★	★★

Formations	★★★	★★	★
Réunions d'information	★★★	★★	★
Groupes de travail thématiques pour échanger les bonnes pratiques	★★★	★★★	★★
Présentation des savoir-faire d'entreprises aux autres entreprises implantées	★★★	★★	★★
Montage/ participation à des projets de valorisation	★★★	★★	★
Outil de communication thématique	★★★	★★	★

Méthodologie de mise en œuvre

Dans le cadre de la création d'une zone d'activités :

L'animation du tissu économique pouvant venir en soutien de la stratégie de communication et de promotion de zone, il est opportun de l'anticiper lors de la création d'une zone d'activités.

Pour élaborer une stratégie d'animation du tissu économique, les actions suivantes peuvent être envisagées :

- **identification des acteurs et ressources présents sur le territoire :** en premier lieu, il est nécessaire de recenser l'ensemble des acteurs déjà implantés sur le territoire ou à proximité qui peuvent constituer des points d'appui pour soutenir l'animation économique. Dans le cas d'une zone d'activités à vocation technopolitaine ou métropolitaine, la capacité à permettre une mise en réseau de l'entreprise avec des acteurs « supports » ou des partenaires constitue un atout indéniable pour l'attractivité de la zone d'activités
- **identification des actions potentielles d'animation** en fonction de la vocation de la zone d'activités et des secteurs d'activités des entreprises ciblées. Un travail de benchmark auprès d'autres zones similaires et une analyse des études et documents existants peuvent vous aider dans cette démarche. Dans le cas des zones à vocation métropolitaine / technopolitaine, il est souhaitable de mener cette étude comparative au niveau euro-méditerranéen. Ce travail permet une première modélisation des moyens humains (et les compétences associées), financiers, techniques et structurels nécessaires pour mener cette animation.
- **mise en œuvre des premières actions d'animation,** comme la participation à des colloques ou des conférences, en phase avec le lancement de la commercialisation de la zone d'activités. Ces actions visent à faire connaître la zone d'activités au sein des réseaux professionnels des secteurs ciblés.
- avec la montée en puissance de la commercialisation de la zone d'activités, **déploiement de nouvelles actions d'animation** en lien avec les besoins des entreprises qui s'implantent et la politique d'animation définie dans la stratégie de développement,
- **organisation régulière avec les partenaires et les entreprises de réunions de travail** sur la thématique de l'animation du tissu économique afin d'identifier de nouvelles pistes d'actions et d'améliorer les actions existantes.

Dans le cadre d'une zone d'activités commercialisée :

Sur une zone d'activités où des entreprises sont déjà implantées, la mise en œuvre d'une animation du tissu économique permet de renforcer le développement des entreprises mais aussi de contribuer à une réorientation de la stratégie de développement de la zone.

- **réflexion autour du projet de développement de la zone d'activités et de la stratégie associée** et le positionnement actuel de la zone d'activités. Analyse d'une contribution éventuelle d'une politique d'animation du tissu économique pour faire évoluer le positionnement ou accompagner la mutation de certains secteurs d'activités (exemple : prise en compte de l'environnement chez les artisans du BTP).

- **mise en réseau avec les acteurs et structures présents sur le territoire** afin d'évaluer les types de synergies potentielles à créer et d'orienter le contenu de la stratégie d'animation du tissu économique autour d'axes économiques fédérateurs et adaptés au territoire.

- **évaluation des actions d'animation du tissu économique qui pourraient être mises en œuvre** au regard des entreprises implantées et des orientations retenues à l'étape précédente. Pour se faire une idée du domaine des possibles, il est opportun de mener une étude des sites similaires au niveau euro-méditerranéen et ou national et une analyse des études existantes sur cette thématique et d'organiser des voyages d'étude. Cette évaluation doit aussi intégrer des rencontres avec les partenaires susceptibles de soutenir une telle opération : agences de l'Etat, chambres consulaires, organisations professionnelles, centres de recherche, conseils généraux et régionaux, districts, provinces…

- **rencontres collectives et/ou individuelles avec les chefs d'entreprises** des secteurs d'activités ciblés par la politique d'animation pour évaluer leurs besoins, leurs attentes et leur capacité d'implication dans une telle démarche. Ces rencontres peuvent s'appuyer sur un questionnaire relativement simple.

- **analyse des différentes informations collectées** lors des points précédents, pour identifier les différentes actions envisageables, les moyens humains, techniques et financiers à mobiliser, les mettre en œuvre, et nouer des partenariats. Cette analyse vous permettra de bien identifier les étapes préalables à la mise en œuvre de certaines actions comme : le recrutement de personnel qualifié, la signature de partenariats…

- **organisation d'un groupe de travail** dédié à cette thématique avec les partenaires identifiés et les entreprises intéressées afin d'affiner la mise en œuvre de l'animation. Des réunions d'information peuvent être organisées à destination des entreprises implantées sur la zone d'activités et le territoire.

- **mise en œuvre des différentes actions programmées** avec une montée en puissance calquée sur l'implication des entreprises.

- **organisation régulière de réunions de suivi** de la démarche afin d'identifier de nouvelles actions et améliorer celles existantes.

Facteurs de réussite	✔ mobilisation des compétences humaines adéquates. ✔ implication des acteurs clés du territoire à travers un réel partenariat. ✔ cohérence d'ensemble de la démarche de développement de la zone.
Freins	✔ absence de culture du collectif des entreprises. ✔ disparité des fonctions économiques présentes sur la zone d'activités.

Complémentarités

Pour s'assurer de la réussite d'une démarche d'animation du tissu économique, il est important de bien veiller à ce que la thématique suivante soit performante :

- l'animation de la zone d'activités.

De même, l'animation du tissu économique est un support à la mise en œuvre de services stratégiques sur la zone.

pour plus d'information se reporter au chapitre Complémentarité entre les thématiques page 64

Illustration

Europôle de l'Arbois – Aix-en-Provence (France)

Afin d'ancrer son positionnement stratégique dédié aux activités de l'environnement et de la prévention des risques, l'Europôle de l'Arbois organise de nombreuses animations stratégiques à destination des entreprises implantées comme :

- des réunions thématiques pour les chefs d'entreprises sur différents sujets comme les financements européens,
- les « 12-14 de l'Arbois », moment notamment dédié à la présentation des nouvelles entreprises du Technopôle
- des colloques et conférences : l'intégration du Développement Durable dans les PME-PMI, le traitement des déchets, forum de la gestion des risques…,
- le Forum européen Envirorisk, qui rassemble sur 2 jours près de 1000 personnes au sein d'ateliers thématiques et de séances plénières.
- les Ateliers de l'Innovation des technologies de l'environnement : une opportunité pour des petits organismes de mettre en avant leurs procédés innovants.

De même, l'Europôle de l'Arbois participe à des projets européens comme le projet 'voisinage' pour améliorer la gestion des déchets au Maghreb.
Il est aussi membre du pôle de compétitivité Gestion des Risques et Vulnérabilité des Territoires.

plus d'information sur l'Europôle de l'Arbois : monographie page 159

Pôle Elgazala des technologies de communication – Tunis (Tunisie)

Dans le cadre de son projet de développement, favoriser le développement des TIC en Tunisie, le Pôle Elgazala des technologies de communication mène de nombreuses actions d'animation. Elles portent à la fois sur l'accompagnement des entreprises implantées et sur la promotion de leurs savoir-faire :

- accompagnement des entreprises :
- cycle de formations : le management des PME, les systèmes de management de la qualité
- création d'un Club de start-up regroupant les jeunes créateurs d'entreprises.
- promotion des savoir-faire :
  - organisation de séminaires scientifiques sur différentes thématiques comme : la promotion de l'investissement dans les TIC et le rôle du secteur financier
  - organisation de salons et rencontres d'affaires comme le MED IT ou les Rencontres méditerranéennes d'affaires TIC et Multimédia,
  - participation à des salons à étranger : Salon Gitex de Dubaï, Salon CEBIT à Hanovre…
  - partenariat avec de nombreux réseaux liés aux TIC et l'innovation à travers le monde : Europe, MENA, Canada, Italie, France, Inde…

Un des volets de cette promotion des savoir-faire est l'appui du pôle pour la dissémination des TIC en Tunisie à travers :

- l'organisation de conférences, de séminaires de formation et de partenariats avec des fédérations professionnelles,
- l'animation de 15 Cyberparks (logique de pépinière d'entreprises) présents sur l'ensemble du territoire.

plus d'information sur le Pôle Elgazala des technologies de communication : monographie page 191

Illustration complémentaire, hors projet MED Zones

Pôle Eco-industries d'Alès – Alès – France

Ce Pôle regroupe sur le territoire de l'arrondissement d'Alès plus de soixante-dix éco-entreprises représentant environ 500 emplois directs et deux laboratoires de R&D de l'Ecole des Mines d'Alès : Laboratoire de Génie de l'Environnement Industriel et des risques et Centre des Matériaux de Grande Diffusion.

Ce Pôle, labellisé SPL20 depuis 2005, est partenaire de trois pôles de compétitivités :

- TRIMATEC (technologies de séparation et recyclage des matières utilisées, valorisation des sous-produits, réhabilitation des sites industriels en fin de vie),
- Gestion des Risques et Vulnérabilité des Territoires (PACA-LR),
- DERBI (Energies Renouvelables).

Il propose aux entreprises qui souhaitent s'implanter sur le territoire un panel relativement large de solutions :

- mise en réseau avec les autres entreprises,
- transfert de technologies,
- participation collective à des salons,
- promotion et communication,
- veille technologique produits / marchés,
- organisation de manifestations thématiques,
- actions collectives (analyse de marché, approche commerciale…).

plus d'information sur le Pôle Eco-industries d'Alès : www.alesmyriapolis.asso.fr

Fiche action n°5. Services stratégiques

Objectifs

Les services stratégiques sont directement liés au cœur de métier des entreprises implantées et/ou ciblées. Ils apportent une véritable plus-value à la zone d'activités en lien avec son positionnement et sa stratégie de développement.

Principes généraux

Les services stratégiques viennent compléter les services communs en se focalisant sur le développement des entreprises ciblées. Ils permettent d'apporter une réponse aux besoins de ces dernières, de leur création à leur développement. Souvent implantés sur des zones d'activités à vocation métropolitaine / technopolitaine, ils se développent de façon marginale sur les zones d'activités ayant d'autres vocations.
Ces services viennent compléter une politique d'animation du tissu économique.

Plusieurs catégories de services stratégiques existent :

- **des services liés à la création et au développement d'entreprises :**
  - accompagnement du créateur d'entreprises pour le montage des dossiers et le financement avec des partenariats avec des financeurs comme des fondations ou des fonds d'investissement,
  - hébergement adapté aux différentes phases de développement : incubateurs, pépinières d'entreprises, ateliers relais…
- **des services liés à la présence d'équipements structurants :**
  - laboratoire de recherche mutualisé,
  - plate-forme informatique,
  - show-room, espaces de démonstration,
  - écoles, universités, centres de ressources….

En complément, d'autres services pouvant être considérés comme communs viennent enrichir ce panel en lien avec l'animation du développement économique comme des salles de conférence, de la restauration haut-de-gamme, de l'hébergement spécifique, etc…

Le déploiement de services stratégiques sur des zones d'activités existantes peut permettre de renforcer la compétitivité des entreprises implantées mais aussi de réorienter la vocation et le développement de la zone.

Structures gestionnaires de services

Afin de permettre la mise en œuvre de nombreux services stratégiques, le portage est souvent assuré par de nombreux acteurs/partenaires de la démarche.
Le gestionnaire de la zone d'activités assure le plus souvent un rôle de chef d'orchestre en coordonnant les différents services proposés sur la zone d'activités. Il peut aussi mettre en œuvre certains de ces services, directement ou par le biais de sous-traitants et de partenaires. Enfin, il peut favoriser l'implantation de certaines infrastructures comme un centre de recherche ou un équipement structurant en lien avec la vocation de la zone d'activités à travers son implication dans les réseaux et des actions de lobbying.

Dans certains cas, les services peuvent être gérés par une association d'entreprises ou une association de propriétaires fonciers. Il s'agit souvent de services stratégiques simples à mettre en œuvre comme un hall d'exposition.

En complément, des sociétés de services ou des partenaires de la démarche peuvent intervenir pour la conception et/ou la gestion de certains de ces services stratégiques.

Niveau de performance par vocation

Les services stratégiques sont le plus souvent déployés sur les zones d'activités à vocation métropolitaine/technopolitaine. En effet, les zones d'activités ciblent des entreprises qui recherchent des équipements structurants. De plus, ces entreprises sont souvent relativement jeunes, dans un processus de création n'ayant pas nécessairement les moyens d'internaliser les différents équipements nécessaires à leur développement.

Néanmoins, de tels services stratégiques tendent à se développer sur les deux autres types de zones d'activités, à savoir «production et services à l'industrie» et «activités artisanales et de services». Pour cette dernière, des exemples commencent à apparaitre, d'espaces de démonstration mutualisés ou des équipements de valorisation de résidus de production. Pour les zones d'activités à vocation de production et services à l'industrie, divers équipements structurants peuvent être mutualisés comme des quais de déchargement, des plates-formes logistiques, des laboratoires de mesure, etc….

Méthodologie de mise en œuvre

Dans le cadre de la création d'une zone d'activités :

La mise en œuvre de services stratégiques lors de la création d'une zone d'activités peut intervenir bien en amont de la commercialisation, ce qui nécessite de s'intéresser à cette thématique dès la conception du projet. Pour ce faire, les opérations suivantes peuvent être mises en œuvre :

- au regard des entreprises ciblées et du projet de développement de la zone d'activités, **analyse des services nécessaires au succès de la démarche** et ceux pouvant potentiellement être mis en œuvre. Cette analyse peut être enrichie d'un benchmark des services existant sur des zones similaires, une étude documentaire et des voyages d'étude. Le périmètre de ces travaux devra intégrer le niveau de rayonnement souhaité pour la future zone.
- **réflexion avec les acteurs clés du territoire** (agences de l'Etat, conseils généraux et régionaux, chambres consulaires, organismes de formation, centres de recherche, districts, provinces…) puis de leur contribution potentielle à la mise en œuvre de services stratégiques sur la zone d'activités,
- **analyse du territoire d'implantation :** en particulier au niveau des équipements structurants existants, des centres de recherche et de formation…,
- **élaboration d'un programme d'actions** pour la mise en œuvre des services stratégiques comprenant :
  - les services qui devront être implantés dès le début de la commercialisation comme les infrastructures d'accueil des entreprises (pépinières, incubateurs),
  - les services qui seront mis en œuvre suite aux premières commercialisations,
  - les services pouvant éventuellement être mis en œuvre en fonction des attentes et des besoins des entreprises implantées.

Pour ces différents services, il est opportun d'identifier :

- les moyens humains, techniques et financiers à mobiliser,
- les structures pouvant potentiellement porter un tel service,
- les acteurs clés du territoire à associer,
- les besoins au niveau du foncier et/ou de l'immobilier,
- les liens avec la politique d'animation du tissu économique.

L'élaboration de ce programme d'actions devra se faire en lien avec les actions programmées pour l'animation du tissu économique.

- une fois les actions engagées, il est opportun de **mettre en place un groupe de travail** de suivi pour identifier de nouveaux services à mettre en œuvre et améliorer ceux existants.

Dans le cadre d'une zone d'activités existante :

La mise en œuvre de services stratégiques sur une zone d'activités existante est l'occasion de renforcer la compétitivité des entreprises mais aussi d'appuyer le développement de la zone en fonction des orientations stratégiques retenues.
Cette mise en œuvre peut se faire à travers les opérations suivantes :

- **analyse des services stratégiques qui pourraient potentiellement être mis en œuvre** sur la zone d'activités au regard de la nature des entreprises, de leurs secteurs d'activités et de leurs champs de compétences. Cette analyse pourra être enrichie d'une identification des contributions éventuelles des acteurs clés du territoire ainsi que des équipements structurants existants sur ce dernier (laboratoires, centres de recherche…).
  Un benchmark des services existants sur des zones similaires (typologie d'entreprises et vocation), une étude documentaire et de voyages d'étude peuvent compléter cette analyse.
- **rencontre avec les entreprises ciblées** (en fonction de leur secteur d'activités et de leur fonction économique), à travers des entretiens individuels ou collectifs, pour identifier leurs besoins et leurs idées sur ce sujet. Ces rencontres sont l'occasion de soumettre aux chefs d'entreprises les premiers résultats de l'analyse menée à l'étape précédente.
- évaluation des résultats de l'analyse et des rencontres avec les chefs d'entreprises pour **identifier les services stratégiques trouvant un accueil favorable** auprès des entreprises et s'inscrivant bien dans la logique de la stratégie de développement de la zone d'activités.

Pour ces différents services, il est opportun d'identifier :

- les moyens humains, techniques et financiers à mobiliser,
- les structures pouvant potentiellement porter un tel service,
- les acteurs clés du territoire à associer,
- les besoins au niveau du foncier et/ou de l'immobilier,
- les liens avec la politique d'animation du tissu économique.

- **organisation d'une réunion de travail** avec les chefs d'entreprises et les partenaires de la démarche pour présenter les résultats des premières étapes et décider ensemble des orientations à retenir.
- **mise en œuvre de groupes de travail sur les services ayant trouvé un écho favorable** avec les entreprises intéressées et les partenaires souhaitant être impliqués,
- lors de la mise en œuvre des services, il est judicieux de **communiquer** à la fois vers les entreprises implantées sur la zone mais aussi vers l'extérieur (réseaux professionnels, presse…) afin d'assurer la promotion de la zone,
- **organiser un groupe de travail de suivi** comprenant les entreprises et les partenaires pour identifier de nouveaux services stratégiques et améliorer ceux existants.

Facteurs de réussite	✔ la présence d'une association d'entreprises active ✔ la convivialité ✔ la persévérance dans la démarche ✔ la temporalité des actions ✔ l'implication du gestionnaire
Freins	✔ le manque de moyens humains ✔ l'absence de coordination entre les différents partenaires de la zone et des entreprises

Complémentarités

Pour s'assurer de la réussite de services communs sur une zone d'activités, il est important de bien veiller à ce que les thématiques suivantes soient performantes :

- l'animation de la zone d'activités,
- la fonctionnalité de la zone d'activités,
- la qualité de l'aménagement.

pour plus d'information se reporter au chapitre Complémentarité entre les thématiques page 64

Illustration

Pôle Elgazala des technologies de communication – Tunis (Tunisie)

Afin d'accompagner le développement des TIC en Tunisie, le Pôle Elgazala des technologies de communication propose de nombreux services stratégiques aux entreprises souhaitant s'implanter.

Cette offre de services se traduit tout d'abord par un parcours d'entreprises :

- un incubateur : hébergement et accompagnement gratuit des porteurs de projet durant deux années en amont de la création d'une entreprise, une offre de bureaux de 15m² entièrement équipés,
- une pépinière : hébergement et accompagnement des entreprises de moins de trois ans avec une offre de bureau de 50m² et la mise à disposition d'équipements et de services mutualisés pour limiter les coûts de fonctionnement,
- une offre locative de bureaux de 100 à 1800 m².
  Ces différents bâtiments sont entièrement équipés en réseaux de communication avec en particulier, des réseaux en fibres optiques reliant les différents bâtiments permettant une connexion rapide entre ces derniers. De même, le Pôle dispose de ses propres groupes électrogènes pour garantir une alimentation continue en électricité.

Afin de proposer un cadre propice à l'innovation, de nombreux centres de recherche et de formation sont implantés sur le Pôle :

- SUP'Com : l'Ecole Supérieure des télécommunications (sept unités de recherche) ,
- ISET'Com : l'Institut Supérieur des études technologiques en Communications
- CERT Centres d'Etudes et de Recherches des Télécommunications
- ANCE : l'Agence Nationale de Certification Electronique
- Centre de développement de Tunisie Télécom
- Centre de Formation de Tunisie Télécom
- Cifode'Com : Le Centre d'Information, de Formation, de Documentation et d'Etudes en Technologies des communications

Dans le cadre de ses projets de développement, le Pôle travaille actuellement sur la mutualisation d'une plate-forme informatique pour le développement de nouvelles solutions informatiques.

plus d'information sur le Pôle Elgazala des technologies de communication : monographie page 191

Europôle de l'Arbois – Aix-en-Provence (France)

A travers l'implantation de différents centres de recherche et équipements structurants, l'Europôle de l'Arbois offre un véritable avantage aux entreprises souhaitant s'implanter.

De nombreux laboratoires de recherche sont implantés sur le pôle :

- Le Centre Européen de Recherche et de l'enseignement sur les Géosciences de l'Environnement : étude des environnements continentaux, marins, étude des risques et des pollutions anthropiques (séismes, eau, air et sol), paléoclimatologie, morphogénèse
- Collège de France : Chaire sur l'observation du climat et de l'océan et chaire de géodynamique
- Institut Fédératif de Recherche regroupant des laboratoires publics sur la résolution de problèmes complexes d'impacts des déchets sur l'eau et les milieux naturels,
- L'institut Méditerranéen d'Ecologie et de Paléoécologie : écologie historique et changement globaux, dynamique de la biodiversité
- Le Centre d'Analyse Economique de l'environnement : politiques et décisions environnementales
- Institut National de l'Environnement Industriel et des Risques : valorisation des déchets, aspects normatifs…
- Institut National de Recherche Agronomique : géochimie des sols et des eaux
- Laboratoire de Chimie Analytique de l'Environnement : étude des effets des hydrocarbures pétroliers et des composés xénobiotiques présents dans l'environnement
- Laboratoire de Mécanique, Modélisation et de Procédés Propres : développement de procédés innovants en préservant l'environnement

L'Europôle comprend aussi deux plates-formes technologiques : ASTERisques et Ardevie. La première est un spectromètre de masse à accélération de particules qui vise à dater des isotopes cosmogéniques comme le Béryllium 10. L'application des ces recherches se trouve dans toutes les problématiques d'érosion côtière, de mouvement de terrain, d'étude des effets du changement climatique sur les sols….

La seconde vise à mettre en place sur l'Europôle, un pôle d'excellence sur la valorisation des déchets, à des coûts allégés, de façon à répondre à la nécessité d'économiser les ressources naturelles. Le programme dispose sur le site d'une plate-forme d'essais de 400 m2 afin de pouvoir valider les résultats à l'échelle pilote.

De plus, des équipements innovants sont aussi présents comme Hélion, une filiale d'Areva développant la pile à combustible, et un des seuls spectromètres de masse à accélérateur de particules en Europe.
Enfin, l'Europôle souhaite renforcer la démonstration des savoir-faire à travers la réalisation de deux parcours thématiques mettant en avant les solutions développées par les entreprises.

plus d'information sur l'Europôle de l'Arbois : monographie page 159

Illustration complémentaire (hors projet MED Zones)

Environment Park – Turin (Italie)

Environment Park est un parc scientifique et technique de 30 000 m² comprenant des bureaux, des laboratoires et des centres de services (2/3 bureaux et 1/3 laboratoires). Il accueille 50 sociétés pour 550 emplois.
Environment Park vise principalement : le développement de projets de recherche appliquée, l'action de transfert technologique et de savoir-faire, la diffusion des résultats de recherche, le soutien à la création de nouvelles entreprises et le développement d'un réseau international de compétences technologiques dans le secteur de l'environnement.

Les entreprises trouvent sur le parc un panel de services assez large allant de la restauration à la mise à disposition de laboratoires de recherche. En effet, Environment Park gère 4 laboratoires qui sont au service de la région du Piémont et des entreprises qui peuvent y valider leurs projets innovants.

Les laboratoires sont la propriété d'Environment Park et chaque projet est financé par des partenariats externes.
Ces laboratoires sont :

- HYSLAB (Laboratoire sur les systèmes hydrogènes) teste les systèmes de production d'hydrogène à partir des différentes sources d'énergies renouvelables, de stockage et des applications,
- CleaNLab est spécialisé dans les nanotechnologies au service de l'éco-efficacité,
- Architecture durable qui intervient au niveau de la requalification et de la création de bâtiments durables,
- enviMOD qui travaille sur les projets environnementaux intégrés.

Les bâtiments sont la propriété d'Environnement Park qui les loue à des entreprises avec des services annexes, ce qui offre une très grande souplesse pour les TPE et les entreprises étrangères. L'achat de services collectifs permet une réduction des coûts par le principe des économies d'échelle.
La location des bâtiments apporte une marge opérationnelle assez importante permettant de couvrir des investissements dans les laboratoires.

En complément de la mise à disposition, Environment Park anime tout un réseau de compétences (université, centre de recherche, entreprises) autour des thématiques traitées par chaque laboratoire. Cette mise en réseau permet de favoriser l'émergence d'entreprises liées à ces domaines d'activités pour la production et la commercialisation des différents résultats de recherche.

plus d'information : www.envipark.com

Kamp C - Westerlo - Belgique

Kamp C est une zone d'activités dédiée au secteur de l'éco-construction. La stratégie de développement repose sur la volonté d'y accueillir des entreprises de secteur mais d'en faire aussi un centre didactique où les promoteurs immobiliers, les architectes, les entreprises du bâtiment et le grand public peuvent se familiariser avec les techniques de construction durable.

Pour ce faire, le parc est organisé en trois principaux secteurs :
- un centre d'information de la Région sur cette thématique,
- un espace d'implantation des entreprises avec en complément de l'offre foncière une pépinière d'entreprises (un bâtiment autonome au niveau énergétique de 600 m² pour accueillir les jeunes créateurs d'entreprises),
- un espace dédié pour la construction de maisons modèles (construction d'un nouveau projet tous les deux ans).

plus d'information : www.provant.be/leefomgeving/duurzaam_bouwen

Parc d'activités de Kaiserbaracke – Kaiserbaracke (Belgique)
Le parc d'activités de Kaiserbaracke accueille des entreprises de la filière bois. Le parc étant mal desservi au niveau énergétique (pas de connexion au réseau de gaz et en bout de ligne électrique), ces entreprises avaient recours à des groupes électrogènes pour la fourniture d'électricité et de vapeur nécessaires à leur bon fonctionnement.
Afin de favoriser le développement économique de ces entreprises et leur apporter une solution plus respectueuse de l'environnement, la société Renogen a implanté sur le parc d'activités un système de cogénération biomasse qui permet de valoriser les déchets bois des entreprises et de leur fournir de la vapeur et de l'électricité. Le projet a permis d'éviter le rejet dans l'atmosphère de 32 T de CO2 et la consommation de 15 millions de litres de mazout par an. L'unité de cogénération produit en électricité l'équivalent de la consommation annuelle de 16 000 ménages.

Fiche action n°6. Fonctionnalité de l'aménagement

Objectifs

La fonctionnalité de l'aménagement du site doit permettre de garantir aux futurs usagers du site un fonctionnement adapté à l'ensemble de leurs besoins.

Principes généraux

La fonctionnalité de l'aménagement doit favoriser au mieux :

Le développement des entreprises en fonction de la vocation du site

Les entreprises qui s'implantent sur une zone d'activités doivent pouvoir y développer leurs activités dans les meilleures conditions. Pour cela, le site doit leur garantir un fonctionnement adapté en matière d'accessibilité et de desserte (infrastructures routières, connexions multimodales, transports en commun,…) mais aussi des dispositifs adaptés pour gérer l'ensemble des flux qui leur sont nécessaires (eau, énergie, télécommunications, électricité, gaz,…). Enfin, le site doit être conçu et aménagé de manière à pouvoir gérer au mieux les circulations et le stationnement liés aux différents usagers.

Une limitation des conflits d'usage

Au regard de la vocation économique définie pour la zone d'activités, il est nécessaire de limiter au maximum les éventuels conflits d'usage au sein du site. Il s'agit notamment de veiller à la cohérence de la commercialisation du site et de l'implantation des entreprises afin d'éviter la juxtaposition d'activités ayant des pratiques et des usages incompatibles mais aussi à concevoir un schéma viaire de desserte interne adapté aux différents usages. Le schéma de circulation interne doit intégrer et répondre de manière performante aux problématiques de sécurisation des différents types de flux, de stationnement des PL (poids lourds) et des VL (véhicules légers), de desserte des entreprises par les PL, etc…

La maîtrise des impacts sur l'environnement

Enfin, si un fonctionnement optimal de la zone d'activités permet certes, d'apporter une bonne compétitivité aux entreprises et une qualité d'usage, il doit également permettre de mieux maîtriser les impacts sur l'environnement. L'aménagement de la zone d'activités doit ainsi intégrer des dispositifs et des solutions permettant de réduire les impacts sur l'environnement (pollutions des sols, des cours d'eau, de l'air, nuisances sonores et olfactives, pollutions lumineuses,…). Ces impacts peuvent notamment être mieux maîtrisés en agissant sur les circulations, les réseaux mais aussi sur les aspects réglementaires et fonciers.

Les thématiques à intégrer

La fonctionnalité de l'aménagement recouvre de nombreuses thématiques liées au fonctionnement de la zone d'activités :

- **accessibilité des biens :** nature et qualité des connexions (routière, fluviale, maritime, aérienne,…)
- **accessibilité des personnes :** transports en commun, cheminements piéton, pistes cyclables, sécurité des différents modes de déplacements,
- **schéma de desserte interne** permettant une bonne **gestion des flux de circulation** des biens et des marchandises au sein de la zone : voirie adaptée aux volumes et à la nature des flux, hiérarchisation des voiries, cheminement doux pour accéder aux pôles de vie et autres services,...
- **jalonnement :** le fléchage de la zone d'activités à partir des grands axes routiers du territoire, mais aussi pour les différents modes de déplacement dont le vélo,
- **signalétique :** la localisation des entreprises et des services sur la zone d'activités à travers des panneaux d'indication, des totems, des RIS (relais d'information service…),
- **intégration du site dans son environnement urbain :** gestion des franges en vue d'éviter les conflits d'usage mais également amélioration des connexions avec les différentes polarités et les équipements structurants du territoire,
- **gestion du stationnement :** définition d'une réglementation adaptée aux futures activités économiques et aménagements de l'espace public permettant d'éviter le stationnement sauvage,
- **localisation des services :** la localisation des services sur une zone d'activités est un élément clé de sa réussite,
- **réseaux divers :** capacité à répondre aux besoins de la zone d'activités et des entreprises en matière d'eau, d'énergie, d'électricité, de chaleur, de télécommunications, d'éclairage, etc…) et à gérer les effluents (eaux pluviales et eaux usées dont les eaux industrielles).

Méthodologie de mise en œuvre

La fonctionnalité de l'aménagement repose en premier lieu sur la capacité à identifier le plus en amont possible les futurs besoins des usagers et des utilisateurs.
En effet, une fois la phase de conception et d'aménagement réalisée, il est beaucoup plus difficile d'agir sur la qualité de cette fonctionnalité puisqu'elle repose en grande partie sur des équipements, des infrastructures et des réglementations. Il est donc nécessaire de distinguer deux grandes phases : la création d'une zone d'activités et l'amélioration d'une zone existante.

La création d'une zone d'activités : concevoir un aménagement souple et fonctionnel

- **identification des besoins des futurs usagers :** au regard des types d'entreprises ciblées, il est nécessaire d'identifier en amont les besoins liés à leur activité mais également ceux des futurs salariés. Il faut ainsi identifier de manière prospective l'ensemble des usages qui devront être pris en compte dans l'aménagement du site.

- **évaluation de la réceptivité du site :** il est nécessaire de croiser le plus en amont possible ces futurs usages et l'état initial du site. Il est alors possible de bien identifier les atouts et les contraintes de l'état initial du site en matière d'accessibilité, de franges, de sensibilité environnementale du milieu, d'éléments à préserver, de topographie, etc…

- **conception de l'armature de la zone d'activités :** une zone d'activités peut être conçue à l'instar d'un quartier urbain. Le projet de conception doit donc clairement exprimer les entrées/sorties selon les différents usages, les lieux de centralité et de polarité (qui pourront notamment accueillir les services), les « vitrines », les secteurs à préserver, etc…

- **identification des solutions « performantes » possibles :** dans le cadre de la conception du projet, au regard des spécificités du site, il est nécessaire d'étudier l'intégration de solutions plus innovantes : gestion alternative des eaux pluviales, production locale d'énergie, plan masse favorisant l'architecture bioclimatique des futures constructions, systèmes de transports alternatifs, mutualisation des espaces de stationnement, etc…

- **définition des modalités de gestion des équipements et infrastructures :** au regard des choix effectués, il est nécessaire d'identifier an amont qui en sera le gestionnaire et donc le garant. La recherche de solutions de gestion partagée entre les différents acteurs publics et privés impliqués peut permettre d'orienter les modalités de gestion de l'ensemble du site.

- **calibrage et définition des équipements et infrastructures :** in fine, le projet doit définir quels sont les choix à opérer afin de répondre à l'ensemble des besoins de la manière la plus performante et pérenne qui soit.

- **lancement des phases d'aménagement et de travaux :** au regard des choix établis, le gestionnaire du projet peut alors lancer les phases opérationnelles de travaux. Lors de cette phase, il est nécessaire de bien veiller à l'implication du gestionnaire et au suivi des travaux dans le respect des objectifs du projet. Le choix d'un aménageur et d'un maître d'œuvre pour porter l'aménagement ne doit pas se traduire par un effacement du gestionnaire et des porteurs du projet.

Dans le cadre d'une zone d'activités existante : faire évoluer le site en fonction des nouveaux besoins des usagers

- **identification des dysfonctionnements et problématiques du site et des besoins et attentes des usagers :** cette phase est un préalable pour évaluer la nature des actions correctives à engager. Il s'agit à la fois d'évaluer le fonctionnement global du site mais aussi de prendre en compte les attentes et les besoins des acteurs en place et de ceux que l'on souhaite voir s'implanter

- **identification du « champ des possibles » dans une logique concertée et participative :** il n'est pas possible de modifier à court terme le fonctionnement global d'un site. Il est donc préférable d'étudier, selon chaque dysfonctionnement identifié, les types d'actions qui pourraient être engagés et les conditions de réussite inhérentes. Les différents types d'actions possibles doivent intégrer la capacité à s'appuyer sur les différents acteurs impliqués dans le projet. Ce n'est en effet pas au gestionnaire ni aux collectivités de porter l'ensemble des actions.

- **formalisation d'un programme d'actions hiérarchisé :** la pertinence et la qualité du programme d'actions qui sera engagé devra s'appuyer sur une stratégie de développement partagée du site. Il est en effet indispensable de réinscrire l'ensemble des actions dans le cadre du projet global de développement de la zone d'activités, et donc de recréer un consensus entre tous les acteurs. Cette phase de concertation est également une occasion pour redéfinir la gouvernance globale du portage du projet.

- **lancement et suivi des actions :** le programme d'actions doit s'inscrire pleinement dans le système de gestion durable de la zone d'activités. C'est donc au gestionnaire de planifier dans le temps l'ensemble des actions structurantes à engager et de veiller à leur suivi dans une logique d'amélioration continue.

Niveau de performance par vocation

La performance du système de gestion doit être adaptée à la vocation de la zone d'activités, à son degré d'ambition ainsi qu'à sa taille.

Thématiques	Vocation : métropolitaine technopolitaine	Vocation : production et services à l'industrie	Vocation : activités artisanales et de services
Accessibilité routière	★★	★★★	★★
Accessibilité en transports en commun	★★★	★★	★★
Schéma de desserte interne	★★	★★★	★★
Jalonnement / signalétique	★	★★★	★★
Intégration urbaine	★★★	★★★	★★
Stationnement	★★	★★★	★★
Réseaux divers	★	★★★	★★
Haut débit	★★★	★★	★★

Facteurs de réussite	✔ le respect des objectifs fixés au niveau du positionnement économique ✔ la pluridisciplinarité des équipements ✔ une cohérence avec le territoire
Freins	✔ une absence de maîtrise du processus d'aménagement ✔ la faiblesse des objectifs politiques et du projet de développement ✔ une absence de respect des cibles de commercialisation

Complémentarités

Pour s'assurer de la pérennité de la fonctionnalité de l'aménagement, il est important de bien veiller à ce que la zone d'activités soit performante sur les thématiques suivantes :

- gestion
- animation de la zone d'activités
- services communs
- services stratégiques.

pour plus d'information se reporter au chapitre Complémentarité entre les thématiques page 64

Illustrations

Pôle Elgazala des technologies de communication (Tunisie)

Les différents bâtiments du pôle Elgazala sont entièrement équipés en réseaux de communication avec en particulier, des réseaux en fibres optiques reliant les différents bâtiments permettant une connexion rapide entre ces derniers. De même, le Pôle dispose de ses propres groupes électrogènes pour garantir une alimentation continue en électricité.

plus d'information sur le pôle Elgazala : monographie page 191

Parc industriel de Bouskoura (Maroc)

Afin de favoriser l'implantation de services pour les employés, la SOGEPIB (gestionnaire du parc) loue des locaux à des entreprises privées (restaurant, pharmacie, médecins et autres commerces). Ces locaux sont situés à l'entrée de la zone d'activités hors des murs afin de permettre aux riverains d'utiliser ces services, créant ainsi du lien et favorisant la viabilité économique des services implantés.

plus d'information sur le Parc industriel de Bouskoura : monographie page 181

Zone industrielle de Ksar Saïd (Tunisie)

Dans le cadre du projet GEDZI (Gestion Durable des Zones Industrielles) porté conjointement par la Tunisie et la coopération allemande, le GMG de Ksar Saïd a lancé un projet de remise à niveau de la zone industrielle qui s'est traduit par de nombreuses actions :

- remise à niveau du système de collecte des eaux pluviales pour lutter contre les débordements réguliers,
- amélioration de l'éclairage public et diminution de la consommation par l'installation de lampes à faible consommation,
- installation d'un plan de localisation des entreprises et harmonisation du jalonnement,
- réfection de la chaussée et mise en place d'une gestion des stationnements,
- sécurisation et amélioration des cheminements piétonniers en particulier l'accès principal à la zone d'activités qui devenait impraticable dans les saisons de pluies,
- mise en place d'un système de réaction aux situations d'urgence avec la réalisation d'une cartographie des risques, la création d'un comité de gestion des risques et l'élaboration d'un plan d'intervention,
- incitation des entreprises à harmoniser la couleur de leurs bâtiments,
- optimisation de la gestion des chantiers sur les espaces publics : courrier d'information, chantiers de nuit et suivi de la qualité de la réfection des voiries.

plus d'information sur la zone industrielle de Ksar Saïd : monographie page 205

Illustration complémentaire, hors projet MED Zones

Green Park Reading (Angleterre)

Greenpark est un parc de 70 ha (dont 50 ha dédiés à l'activité) conçu par le cabinet Foster + Partner qui allie développement économique et prise en compte de l'environnement. Aujourd'hui le parc est toujours en développement avec environ 125 000 m² aménagés, une vingtaine d'entreprises implantées pour un total de 3 000 salariés. Des projets de développement sont en cours comprenant l'augmentation de la surface dédiée aux entreprises, l'implantation d'hôtels et la création de 900 éco-logements.

La conception et l'aménagement de ce parc d'activités illustrent parfaitement les problématiques liées au fonctionnement du site en lien avec les futures entreprises.

La prise en compte de l'environnement se fait à travers :

- une très forte intégration de la gestion de l'eau dans le choix de l'aménagement afin de prendre en compte le risque éventuel d'inondation (basé sur les crues bicentenaires) : création d'un canal de 12 mètres de large et d'1 km de long, des espaces inondables de 80 mètres de large représentant une surface totale de 16 ha…
- la plantation de nombreux arbres (plus de 2500), arbustes et autres espèces végétales, ainsi que des plantes aquatiques,
- l'aménagement du canal central et des espaces protégés permettant le développement d'une biodiversité riche, par exemple plus de 54 espèces d'oiseaux ont été identifiées lors d'une campagne de comptage en 2001.

D'autres actions sont mises en œuvre :

- énergie : production locale d'électricité par le biais d'une éolienne (4,5 millions de kwh/an) et politique d'achat vert d'électricité,
- déchets : 30 % des déchets collectés sont recyclés, les cartouches d'encre et les toners des locataires sont collectés séparément,
- transports : plan de transport respectueux de l'environnement mis à jour tous les deux ans, navette avec des bus biodiesel (norme d'émission Euro 4) entre le parc et le centre de Reading avec une fréquence de 7-8 minutes, auto-partage avec un outil extranet pour les utilisateurs, location de vélos. Une nouvelle station du réseau ferré local devrait être implantée sur le parc.

- bâtiments et aménagements, intégration de différents critères : énergie, biodiversité, pollution (air, eau, sol), santé et sécurité, utilisation des sols, voisinage, accessibilité, qualité de la construction et design (incluant la notion d'héritage et l'utilisation future), consultation des différentes parties prenantes, déchets, formation. La qualité des bâtiments a reçu l'évaluation 'Very good' du BREEAM (BRE Environmental Assessment Method, www.breeam.org, est une méthode anglaise d'évaluation de la performance environnementale des bâtiments),
- sensibilisation des citoyens : centre d'information sur l'éolienne pour les visiteurs, sentier d'information pour les écoles et les associations au sein du parc, fête de l'été…

plus d'information sur Green Park : www.greenpark.co.uk

Fiche action n°7.
Qualité de l'aménagement

Objectifs

La qualité de l'aménagement du site doit permettre de garantir aux futurs usagers du site une image, une identité et des prestations adaptées à leurs besoins et à leurs attentes.

Principes généraux

Cette approche par la « qualité » de l'aménagement complète l'approche « fonctionnelle » présentée dans la Fiche action n°6. A travers la qualité de l'aménagement, il est possible de porter une politique ambitieuse qui permette de faire émerger une véritable identité partagée et fédératrice, vecteur d'attractivité et d'ancrage pour les entreprises mais également pour les salariés.

Pour cela, il est nécessaire de développer une approche globale et transversale s'appuyant sur différents principes :

Une logique de différenciation

La vocation d'un site, la nature des entreprises ciblées et l'environnement territorial dans lequel se déploie la zone d'activités implique un traitement différencié de la qualité des espaces publics et des espaces privés. En effet, un site accueillant des activités de recherche et de développement doit bénéficier d'un traitement plus « urbain » qu'un site dédié à l'accueil d'activités industrielles où le fonctionnement optimal reste l'objectif premier. De même, les sites qui constituent des vitrines technologiques ou de savoir-faire pour un territoire ou encore accueillant des clients doivent être particulièrement soignés et intégrés dans leur environnement. Cette différenciation du traitement des espaces ne signifie pas que l'image pourrait être négligée sur certains sites mais adaptée à la typologie des futures constructions, aux fonctions économiques implantées et au rayonnement des entreprises.

Un ancrage territorial

Ensuite, il est important de bien vérifier que les différentes prescriptions de traitement des espaces publics et privatifs soient adaptées au mieux aux caractéristiques locales.

Le choix des essences, des matériaux, des profils architecturaux,… doivent ainsi être adaptés au climat mais également aux ressources locales, au grand paysage et au patrimoine bâti environnant. Cette adéquation est nécessaire pour limiter l'impact sur l'environnement ainsi que pour contribuer à l'émergence d'une véritable identité de la zone d'activités.

Une gestion des conflits d'image

Enfin, la qualité générale d'un site tient à la capacité à limiter le plus en amont possible les éventuels conflits d'image. Ces conflits peuvent résulter d'un manque de respect lors de la commercialisation du site qui juxtaposerait des entreprises ayant des attentes différentes en matière d'image.
Ils peuvent également être le fruit de traitements décalés entre le domaine public et les espaces privatifs. Par exemple, **lors de l'amélioration du traitement des espaces publics, il faut toujours vérifier la capacité des acteurs privés à revaloriser leurs propres espaces.**
D'autres conflits d'image peuvent être liés à la mauvaise gestion des franges ou encore à l'absence de prise en compte des éléments issus du grand paysage.
Cette gestion des conflits d'image passe ainsi par une approche transversale permettant au gestionnaire de bien vérifier l'adéquation de l'ensemble des facteurs contribuant à l'image globale du site

Les éléments à intégrer

La qualité de l'aménagement recouvre l'ensemble des éléments qui contribuent à qualifier l'image et l'identité du site, à savoir :

- le traitement des voies, cheminements et accotements,
- le traitement des espaces publics spécifiques : pôles de vie, entrées, parcs, espaces de respiration,
- le traitement des franges,
- les traitements des espaces extérieurs privatifs,
- la qualité des constructions publiques et/ou privées.

Sont donc concernés à la fois les dimensions paysagères, urbaines, architecturales mais également l'environnement, notamment à travers la valorisation du milieu, l'inscription territoriale et l'amélioration de la biodiversité, etc…

Cette approche qualitative de l'aménagement permet de traiter les problématiques suivantes :

- aménager de manière qualitative les espaces communs :
  - traitement différencié des espaces,
  - intégration du site dans son environnement paysager et urbain (traitements adaptés),
  - valorisation des essences et des matériaux locaux,
- accompagner les entreprises dans la prise en compte de l'environnement et de la qualité dans la construction de leurs bâtiments : règlementations, conseils sur les problématiques architecturales, paysagères, énergétiques et environnementales,
- optimiser le foncier :
  - travail autour de la notion de densité bâtie et de compacité,
  - réflexion sur les formes urbaines et les produits immobiliers,
  - réflexion sur les limites public/privé.

Méthodologie de mise en œuvre

Dans le cadre d'une zone d'activités en création :

La réflexion autour de la qualité de l'aménagement doit permettre de concevoir un aménagement adapté aux ambitions en termes d'image. La mise en œuvre des opérations suivantes peut faciliter cette démarche :

- **identification des principes généraux de qualité des espaces publics :** au regard des types d'entreprises ciblées, il est nécessaire d'identifier en amont les facteurs qui pourront contribuer à la qualité d'ensemble du site. La conception des espaces publics doit être à la fois adaptée aux futurs usages mais aussi à l'image recherchée par les entreprises qui souhaitent s'y implanter : cadrages visuels sur les parcelles, traitement paysager, qualité du mobilier urbain et des matériaux, choix en matière de gestion environnementale,… autant d'éléments qui contribueront à qualifier le site.
  En parallèle, il est possible d'intégrer dans ces choix des critères de qualité environnementale (mobilier et essences certifiées, traitement des pollutions par les plantes, démarches de gestion environnementale et d'éco-conception, etc…).

- **identification des principes généraux de qualité des espaces privatifs :** de la même manière, il est nécessaire de dresser en amont un certain nombre de prescriptions envers les futurs espaces privatifs. L'élaboration de cahiers de prescriptions spécifiques annexés aux actes de vente ou bien l'amélioration des réglementations en vigueur sur le site permettent d'agir sur : le traitement et l'aspect des espaces extérieurs, l'intégration de principes de traitement architectural des futures constructions, l'amélioration de la densité et de la compacité des constructions, l'intégration de solutions environnementales, etc… Ces prescriptions ou préconisations peuvent tout à fait être différenciées suivant les secteurs du site et notamment les types d'activités ou de constructions qui seront implantées

- **suivi des travaux et de l'implantation des entreprises :** au-delà des dispositifs et schémas définis en amont, le respect de la qualité des aménagements et des constructions tient avant tout à la capacité à suivre et à accompagner les maîtres d'ouvrage dans leurs opérations. Le gestionnaire ou l'opérateur peut donc se doter de ressources humaines dédiées, pour suivre et accompagner ses propres opérations ainsi que celles des porteurs de projet.

- **maintien de la qualité dans le temps :** la pérennité de la qualité est directement liée à la performance de l'ensemble des autres thématiques. La qualité de l'entretien, l'adhésion des entreprises à la démarche générale de qualité, le respect des prescriptions et des réglementations, la communication sur cette ambition dans le cadre de la promotion et de la commercialisation… sont autant de facteurs contribuant à cette pérennité de la qualité.

Dans le cadre d'une zone d'activités existante :

Un travail sur la qualité de l'aménagement permet de revaloriser l'image d'un site et donc de le redynamiser. Cette amélioration de l'existant peut se faire à travers les actions suivantes :

- **évaluation de la dégradation de l'image du site :** dans le cadre d'une zone d'activités existante, il est nécessaire d'identifier en premier lieu à quoi est dû la dégradation de l'image et de la qualité d'ensemble de la zone d'activités.

  Sur chaque critère identifié en amont pour caractériser l'image d'un site, l'évaluation doit permettre d'identifier les causes de la dégradation : mauvaise conception, évolution des pratiques et des procédés, évolution de la typologie des activités, etc… autant de raisons qui appelleront des actions distinctes.

- **concertation avec l'ensemble des parties prenantes :** il est important de noter dès à présent que l'implication des acteurs privés est un préalable pour la réussite de la démarche. En effet, s'il n'y a pas d'effet d'entrainement sur les espaces privatifs, la revalorisation des espaces publics risquera de survaloriser la mauvaise qualité des espaces privatifs. Par conséquent, le diagnostic doit être partagé avec les acteurs privés (entreprises, propriétaires, investisseurs) afin d'évaluer leurs attentes, leur vision du site et donc leur capacité d'investissement pour améliorer la qualité du site.

- **mise en œuvre d'un programme d'actions concerté :** en fonction des conclusions du diagnostic réalisé précédemment et de la concertation avec les différentes parties prenantes, il est alors possible de planifier un programme d'actions global qui pourra passer entre autres par les actions suivantes : programme de travaux sur les espaces publics, élaboration d'une charte de traitement des espaces privatifs signée et suivie par les acteurs privés, réhabilitation dans une logique de construction durable de certains bâtiments emblématiques, renforcement du mobilier urbain (par exemple la signalétique, des bancs et espaces de détente, poubelles, candélabres, signalisation, abribus…), aménagement d'espaces de respiration et de détente, etc…

- **lancement et suivi des actions :** le programme d'actions doit s'inscrire pleinement dans le système de gestion durable de la zone d'activités. C'est donc au gestionnaire de planifier dans le temps l'ensemble des actions structurantes à engager et de veiller à leur suivi dans une logique d'amélioration continue.

Niveau de performance par vocation

Performance	Vocation métropolitaine technopolitaine	 production et services à l'industrie	 activités artisanales et de services
Traitement des voies et accotements	★★	★★★	★★
Traitement des espaces publics dédiés	★★★	★★	★★
Prise en compte des ressources locales	★★	★★★	★★
Mobilier urbain	★★★	★★	★★
Qualité des constructions	★★★	★★	★★
Traitement des espaces extérieurs privatifs	★★★	★★	★★
Intégration paysagère et traitement des franges	★★	★★★	★★

Facteurs de réussite	✔ la pertinence du positionnement économique ✔ les moyens alloués en phase de conception/ étude et au sein de la structure de gestion ✔ l'appropriation de l'image du site
Freins	✔ des prescriptions trop ambitieuses ou complexes ✔ un manque de suivi de la qualité ✔ une absence d'accompagnement des entreprises souhaitant s'implanter

Complémentarités

Pour s'assurer de la pérennité de la qualité de l'aménagement, il est important de bien veiller à ce que les thématiques suivantes soient performantes :

- gestion/entretien
- services stratégiques.

pour plus d'information se reporter au chapitre Complémentarité entre les thématiques page 64

Illustrations

Indusparc – Casablanca (Maroc)

Indusparc est un exemple réussi de densification de l'accueil des entreprises. En effet, l'offre immobilière est composée de deux grands bâtiments divisés en trame et comportant en façade (côté rue) des plateaux de bureau (6). En plus de ces plateaux, chacun des deux grands bâtiments est divisé en module comprenant un espace de stockage et de plates-formes de bureaux.

Ces deux grands bâtiments sont face à face et permettent ainsi de mutualiser les espaces publics servant d'accès aux bâtiments et aux manœuvres des camions.

Afin de résoudre le problème du stationnement des véhicules légers (VL) sans consommer de foncier, la société Indusparc a localisé le stationnement des VL sous les différents bâtiments. L'accès se fait de manière individuelle à l'entrée de chacun des modules des différents bâtiments.

Les locataires sont très satisfaits de ce choix qui leur garantit un stationnement à proximité de leurs bureaux tout en leur apportant une sécurité.

plus d'information sur Indusparc : monographie page 199

Europôle de l'Arbois – Aix-en-Provence (France)

Afin d'être en cohérence avec sa vocation technopolitaine ciblant des éco-activités, l'Europôle de l'Arbois intègre différents critères environnementaux à la fois dans ses principes d'aménagement mais aussi dans la construction des bâtiments.

Au niveau des aménagements, un effort a été apporté sur la thématique de l'eau. Par exemple, la maitrise des ruissellements pluviaux sur les chaussées et parkings par la réalisation d'infrastructures perméables réduisant les ouvrages de rétention et les traitements nécessaires afin d'atteindre un rejet direct minimal dans le milieu naturel. Ou bien la maîtrise de la consommation d'eau potable inhérente aux besoins des bâtiments, à l'arrosage des espaces verts et au système de lutte contre les incendies (système de brumisation®) par la mise en place d'outils de gestion intégrée.

De même, une politique d'éco-construction a été mise en œuvre au niveau des bâtiments (réduction des consommations d'eau et d'énergie, intégration paysagère, choix de matériaux plus écologiques, …) avec 32.000 m2 d'éco-construction sur les 60.000 m2 du Petit Arbois.

Enfin, les prestataires et partenaires sont associés à travers des chantiers de qualité environnementale (gestion de la ressource eau, réduction des risques de pollution dans le réseau hydrologique de surface, gestion des différentes catégories de déchets de chantier…) et une politique d'achats responsable qui favorise les produits respectueux de l'environnement : choix des matériaux de construction, de peintures et de bois éco-labellisés, …

plus d'information sur l'Europôle de l'Arbois : monographie page 159

Fiche action n°8.
Promotion et communication

Objectifs

La promotion et la communication visent la valorisation de la zone d'activités, des entreprises qui y sont implantées et des différentes actions mises en œuvre pour sa performance durable

Principes généraux

La promotion et la communication contribuent tout d'abord à la commercialisation de la zone d'activités en mettant en avant la qualité des prestations proposées ainsi que ses offres foncières ou immobilières. Au-delà de cette approche commerciale, elles permettent aussi d'assurer la renommée d'une zone d'activités et de son territoire d'implantation permettant l'émergence de nouveaux projets et partenariats. A travers la promotion et la communication, il est possible de valoriser les entreprises qui sont implantées et qui s'impliquent dans la vie de la zone.

La communication doit également s'adresser à différents types de publics et de cibles : entreprises actuelles et prospects, collectivités locales, partenaires publics et institutionnels, opérateurs immobiliers, investisseurs, salariés et usagers, acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche, etc… ce qui implique la mise en œuvre de stratégies et d'outils à géométrie variable.

La communication et la promotion visent plusieurs finalités. Elles doivent contribuer à rendre visible et libible la zone d'activités mais également à fédérer l'ensemble des acteurs qui la composent à travers la valorisation d'une identité partagée vecteur de lien et de relations de confiance. L'ensemble des publics visés doit ainsi pouvoir se reconnaître à travers les actions mises en œuvre.

La mise en œuvre d'une stratégie de communication implique en premier lieu de définir une charte graphique ainsi qu'un logotype permettant de faciliter la visibilité de la zone d'activités. En outre, ces éléments de charte graphique devront être en cohérence avec la signalétique du parc d'activités.

La promotion et la communication peuvent revêtir différentes formes :

- outils de communication : site internet, plaquette de promotion…,
- campagnes média de communication : presse, radio voire télévision
- création d'un journal local de la zone d'activités favorisant la diffusion des informations à destination des entreprises et des salariés,
- participation à des salons thématiques en lien avec la création d'entreprises mais aussi les secteurs d'activités visés,
- organisation de journées portes ouvertes pour montrer les savoir-faire
- implication dans des projets ou des associations assurant la promotion des démarches de performance durable sur les zones d'activités,
- information régulière de la presse locale et/ou spécialisée des évènements sur la zone d'activités,
- accueil des prospects potentiels : rencontre avec les acteurs clés du territoire et d'autres chefs d'entreprises, visite du site, découverte du territoire, livret de présentation…
- création d'un kit promotionnel regroupant l'ensemble des outils afin de faciliter et diffuser leur utilisation

Deux éléments clés de cette promotion – communication sont :

- la mise à jour régulière des outils de communication. Il est préférable d'avoir des outils moins ambitieux mais régulièrement actualisés pour refléter un certain dynamisme.
- l'implication des entreprises à travers des témoignages mais aussi des informations sur leurs savoir-faire et leurs coordonnées.

La renommée d'une zone d'activités s'acquiert dans le temps à travers la qualité des actions mises en œuvre, l'implication dans les réseaux et la pérennité de la communication. La communication et la promotion d'une zone d'activités sont des éléments importants permettant de maintenir l'attractivité du site et d'éviter les risques de déqualification et de déclin. La communication autour de la zone d'activités peut s'inscrire dans le cadre d'une démarche plus large de marketing territorial.

Degré d'actions par vocation de zones

La performance du système de gestion doit être adaptée à la vocation de la zone d'activités, à son degré d'ambition ainsi qu'à sa taille.

	Vocation		
Actions	métropolitaine technopolitaine	production et services à l'industrie	activités artisanales et de services
Site internet dédié	★★★	★★	★
Page sur site internet de la structure en charge de la gestion ou du territoire	★★	★★	★★★
Plaquette de présentation	★★★	★★	★
Participation à des salons	★★★	★★	★
Organisation de journées portes ouvertes	★★	★★★	★★
Participation à des réseaux professionnels	★★★	★★	★
Information de la presse locale	★★	★★★	★★
Information de la presse spécialisée	★★★	★★	★

Méthodologie de mise en œuvre

Dans le cadre d'une création de zone d'activités :

La mise en œuvre des étapes suivantes permet de s'assurer de la réussite de la démarche de communication-promotion :

- **identification des cibles de la commercialisation** et de la vocation de la zone d'activités au regard de la stratégie de développement. Au regard de ces éléments, analyse à travers un benchmark des outils mis en œuvre pour des zones d'activités similaires.
- **élaboration d'un programme d'actions** tenant compte de la vocation de la zone d'activités comprenant les actions à programmer dès le lancement de la commercialisation, et celles à prévoir suite à l'implantation des entreprises.
- **mise en œuvre des premières actions** pouvant comprendre a minima des informations sur le site internet du gestionnaire, une plaquette d'information et un communiqué de presse à destination de la presse locale voire régionale. Dans le cas de sites à vocation métropolitaine/technopolitaine, voire pour les zones à vocation de production et de services à l'industrie, il peut être judicieux de prévoir une participation à des salons et de commencer à s'impliquer dans des réseaux en lien avec les entreprises ciblées.
- en prévision des premières commercialisations, et en fonction des entreprises ciblées, **élaboration d'une procédure d'accueil des prospects :** personnes à mobiliser, documentation à remettre…
- une fois les premières entreprises implantées, il peut être opportun de les **impliquer dans la promotion de la zone** à travers leur témoignage dans les différents supports développés, leur présence lors de l'accueil d'entreprises…
- **une évaluation régulière des outils de communication** doit être réalisée afin de veiller à leur actualisation et d'identifier de nouvelles actions. Dans ce cadre, il peut être judicieux de solliciter les entreprises sur cette question.

Dans le cadre d'une zone d'activités existante :

Avec le temps, les outils de communication et de promotion peuvent nécessiter une actualisation voire une refonte complète. Un travail sur ce sujet, en complément des autres thématiques, est un moyen de redynamiser une zone d'activités.

Pour ce faire, les actions suivantes peuvent être engagées :

- **définition des objectifs** de la politique de promotion et de communication
- **audit des outils existants :** fréquence de l'actualisation, pertinence des informations, qualité et diversité au regard de la vocation de la zone d'activités, degré d'utilisation, retours éventuels des utilisateurs... Cette évaluation peut se faire en partenariat avec certains chefs d'entreprises lors d'entretiens individuels ou de réunions de travail.
- **comparaison des outils existants** avec ceux mis en œuvre par d'autres zones d'activités similaires ou sur le même positionnement économique.
- **élaboration d'un programme d'actions** comprenant une description des différents outils à déployer, leur cible, le contenu éditorial, la fréquence de mise à jour, les moyens associés pour actualiser ces différents outils.

Ce programme d'actions pourra comprendre la constitution d'un comité d'accueil des prospects avec les partenaires clés de la zone d'activités. L'élaboration de ce programme d'actions peut se faire en concertation avec les chefs d'entreprises. En effet, ils peuvent avoir un regard pertinent sur la nature et la qualité des outils à mettre en œuvre et contribuer à cette communication à travers des témoignages. Ils peuvent aussi être actifs lors de l'accueil de prospects.

- déploiement de ces outils de communication et de promotion de concert avec la mise en œuvre des actions d'animation et de services,
- suivi de la mise en œuvre du programme d'actions de communication et de promotion et identification de nouvelles opérations à mettre en œuvre.

Facteurs de réussite	✔ l'actualisation des outils ✔ l'implication des chefs d'entreprises ✔ la capacité à créer de l'actualité
Freins	✔ la complexité des outils ✔ le manque de coordination entre les différents acteurs ✔ la qualité des relations avec les entreprises implantées

Complémentarités

Pour s'assurer de la réussite des actions de communication et de promotion sur une zone d'activités, il est important de bien veiller à ce que la zone d'activités soit performante sur toutes les thématiques présentées dans ce guide.

pour plus d'information se reporter au chapitre Complémentarité entre les thématiques page 64

Illustration

Europôle de l'Arbois (France)

Vocation : technopolitaine

Actions de communication et de promotion :

- un site internet dédié au technopôle,
- une lettre d'information Arbois Info (bimensuel)
- un magazine scientifique Echoscience (semestriel)
- une organisation de colloques et forums sur le technopôle,
- une présence sur des salons dédiés à l'environnement,
- une adhésion à différents réseaux professionnels et associations.

plus d'information sur l'Europôle de l'Arbois : monographie page 159

Parc d'activités économique de Zarzis (Tunisie)

Vocation : production et services à l'industrie

Actions de communication et de promotion :

- un site internet dédié au parc d'activités,
- une newsletter Echos du parc d'activités économiques de Zarzis,
- une participation des salons internationaux.

plus d'information sur la parc d'activités économiques de Zarzis : monographie page 219

Pôle Elgazala des technologies de communication (Tunisie)

Vocation : technopolitaine

Actions de communication et de promotion :

- un site internet dédié au technopôle,
- une lettre d'information,
- une organisation de colloques et forums sur le pôle,
- une implication dans les réseaux professionnels,

plus d'information sur le pôle Elgazala : monographie page 191

Zone d'activités Athélia (France)

Vocation : production et services à l'industrie

Actions de communication et de promotion :

- une page d'information sur le site internet du gestionnaire,
- un site internet de l'Association d'entreprises Athélia Entreprendre,
- une lettre d'information éditée par l'Association d'entreprises.

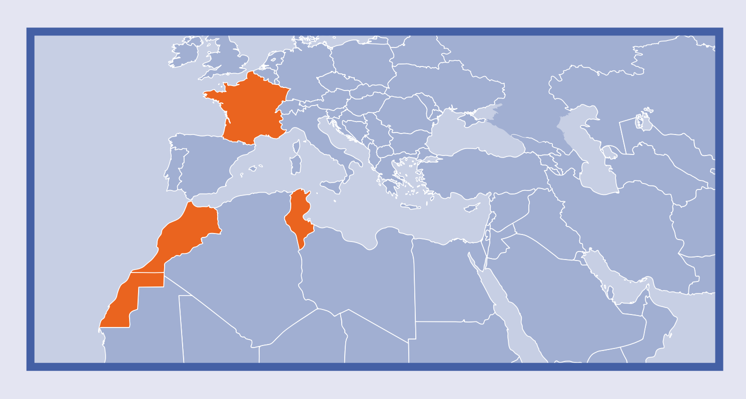
plus d'information sur les zones d'activités Athélia : monographie page 167

4. Monographies

Dix monographies pour découvrir en détail les différentes zones d'activités marocaines, françaises et tunisiennes étudiées dans le cadre du projet MED Zones. Pour chacune de ces zones d'activités, nous avons tâché de mettre en avant certaines actions qui nous semblaient intéressantes au regard de la performance durable.

Les zones d'activités étudiées sont les suivantes :

- Europôle de l'Arbois (France)
- Zones d'activités d'Athélia (France)
- Parc d'activités économiques de Bizerte (Tunisie)
- Parc industriel de Bouskoura (Maroc)
- Casanearshore Park – Casablanca (Maroc)
- Pôle Elgazala des technologies de communication (Tunisie)
- Indusparc (Maroc)
- Zone industrielle de Ksar Saïd (Tunisie)
- Zone industrielle de Rousset (France)
- Parc d'activités économiques de Zarzis (Tunisie)





Europôle de l'Arbois – Aix en Provence (France)

Points forts de la démarche	✔ animation, services stratégiques
Localisation	✔ périphérie d'Aix-en-Provence
Superficie	✔ 4 500 ha (activités : 205 ha)
	✔ technopolitain
Nombre d'entreprises	✔ 140
Nombre d'employés	✔ 1 000 employés et 300 étudiants
Taille des établissements	✔ PME, start-up, associations et laboratoires
Secteurs d'activités	✔ éco-activités (énergies renouvelables, valorisation des déchets, gestion des risques, éco-construction, eau-sol)

Stratégie de développement	
Objectifs	✔ valorisation d'un ancien sanatorium et développement des innovations dans le domaine de l'environnement
Initiateur du projet	✔ Conseil Général des Bouches-du-Rhône, Ville d'Aix en Provence
Stratégie de commercialisation	✔ procédure d'agrément tenant compte de la nature du projet, la capacité de l'entreprise ou de l'organisme à travailler en synergie avec d'autres structures et l'adhésion à la politique environnementale initiée par l'Europôle Méditerranéen de l'Arbois
Aménagement du parc d'activités (qualitatif et fonctionnel)	
Accessibilité	✔ proximité de la gare Aix TGV, de l'Aéroport Marseille Provence et des axes routiers et autoroutiers

Eléments caractéristiques de l'aménagement :

- ✔ 3 espaces :
  - le Domaine du Petit Arbois – 75 ha – bureaux à la location
  - le Domaine du Tourillon – 90 ha – terrains à la vente et bureaux à la location
  - Domaine de la Gare – 40 ha – activités technopolitaines et services liés à la gare
- ✔ qualité des bâtiments : plus de 50% des surfaces construites intègrent des critères de qualité environnementale

Gestion du parc d'activités	
Structure en charge de la gestion	✔ Syndicat Mixte de l'Arbois
Parties prenantes	✔ Conseil Général des Bouches-du-Rhône ✔ Communauté d'Agglomération du Pays d'Aix en Provence ✔ Conseil Régional Provence-Alpes-Côte d'Azur ✔ Chambre de Commerce et d'Industrie Marseille-Provence
Employés	✔ 20 personnes dont un directeur général ✔ un directeur du développement économique et de l'innovation ✔ un directeur de l'aménagement et du patrimoine ✔ un directeur administratif et financier ✔ un chargé de mission développement économique et innovation ✔ un chargé de mission pour la communication et les financements externes et un responsable environnement
Reconnaissance/ certification	✔ certifié ISO 14001 (depuis 2001) ✔ labellisé Technopole (depuis 2001)

Animation de la zone d'activités

- ✔ Un Club des dirigeants avec 5 commissions : accompagnement des entreprises, transports, services liés à la personne, fertilisation croisée, communication
- ✔ Divers outils de communication : un site internet, une lettre d'information Arbois Info (bimensuel) et un magazine scientifique Echoscience (semestriel)
- ✔ Une animation festive : la fête du Petit Arbois qui accueille environ 300 participants

Animation du tissu économique

De nombreuses animations stratégiques sont proposées afin de :

- ✔ valoriser les savoir-faire des entreprises comme les Ateliers de l'Innovation des technologies de l'environnement ou une série de colloques sur Aix-en-Provence auprès du grand public,
- ✔ informer les chefs d'entreprises avec des réunions thématiques, des colloques et conférences : l'intégration du Développement Durable dans les PME-PMI, le traitement des COV, forum de la gestion des risques…

De même, le Syndicat Mixte participe avec des entreprises à des projets européens comme le projet Voisinage pour l'amélioration de la gestion des déchets au Maghreb. Il est à l'origine de la création du pôle de compétitivité Gestion des risques et vulnérabilités des territoires.

Services communs

- Des services communs sont proposés aux entreprises : 2 salles de réunions et 1 salle de conférence, un gardiennage 24h/24 7j/7 et un tri des déchets.
- Les services aux salariés comprennent : un restaurant interentreprises géré par l'association d'entreprises du Technopôle et deux lignes de bus.

Services stratégiques

- Une des forces du Technopôle est les services stratégiques avec une pépinière d'entreprises, huit laboratoires de recherche, des entreprises très innovantes comme Hélion une filiale d'Areva développant la pile à combustible, des équipements de recherche comme un des seuls spectromètres de masse à accélérateur de particules en Europe, une école d'ingénieurs, deux plates-formes technologiques (Aster et Ardevie) et présence de quatre pôles de compétitivité.

Projets

- approfondir la logique de show-room des technologies par des parcours thématiques
- renforcer la dimension enseignement supérieur
- renforcer la gouvernance entre les communautés d'acteurs

En savoir plus

- **Syndicat Mixte de l'Arbois**
  Domaine du Petit Arbois BP 67 - Avenue Louis Philibert
  13545 - Aix en Provence Cedex 04
  Tél. : (+33) 04 42 97 17 04 / Fax : (+33) 04 42 97 17 07
  Email : info@ europole-med-arbois.org
  Web : www.europole-med-arbois.org

Fiche validée par : Frédéric GUILLEUX

Retrouver plus d'information dans les fiches : aménagement, animation stratégique et services stratégiques

Eléments notables

Aménagement du parc d'activités

Afin d'être en cohérence avec sa vocation technopolitaine ciblant des éco-activités, l'Europôle de l'Arbois intègre différents critères environnementaux à la fois dans ses principes d'aménagement mais aussi dans la construction des bâtiments.



Au niveau des aménagements, un effort a été apporté sur la thématique de l'eau. Par exemple, la maîtrise des ruissellements pluviaux sur les chaussées et parkings par la réalisation d'infrastructures perméables réduisant les ouvrages de rétention et les traitements nécessaires afin d'atteindre un rejet direct minimal dans le milieu naturel. Ou bien la maîtrise de la consommation d'eau potable inhérente aux besoins des bâtiments, à l'arrosage des espaces verts et au système de lutte contre les incendies (système de brumisation®) par la mise en place d'outils de gestion intégrée.

De même, une politique d'éco-construction a été mise en œuvre au niveau des bâtiments (réduction des consommations d'eau et d'énergie, intégration paysagère, choix de matériaux plus écologiques…) avec 32 000 m² d'éco-construction sur les 60 000 m² du Petit Arbois.
Enfin, les prestataires et partenaires sont associés à travers des chantiers de qualité environnementale (gestion de la ressource eau, réduction des risques de pollution dans le réseau hydrologique de surface, gestion des différentes catégories de déchets de chantier…) et une politique d'achats responsable qui favorise les produits respectueux de l'environnement : choix des matériaux de construction, de peintures et de bois éco-labellisés, …

Animation du tissu économique

Afin d'ancrer son positionnement stratégique dédié aux activités de l'environnement et de la prévention des risques, l'Europôle de l'Arbois organise de nombreuses animations stratégiques à destination des entreprises implantées comme :

- des réunions thématiques pour les chefs d'entreprise sur différents sujets comme les financements européens,
- les « 12-14 de l'Arbois », moment notamment dédié à la présentation des nouvelles entreprises du Technopôle,
- des colloques et conférences : l'intégration du Développement Durable dans les PME-PMI, le traitement des déchets, forum de la gestion des risques…,
- le Forum européen Envirorisk, qui rassemble sur 2 jours près de 1000 personnes au sein d'ateliers thématiques et de séances plénières,
- les Ateliers de l'Innovation des technologies de l'environnement : une opportunité pour des petits organismes de mettre en avant leurs procédés innovants.



De même, l'Europôle de l'Arbois participe à des projets européens comme le projet «voisinage» pour améliorer la gestion des déchets au Maghreb.
Il est aussi membre du pôle de compétitivité Gestion des risques et vulnérabilité des territoires.

Services stratégiques

A travers l'implantation de différents centres de recherche et équipements structurants, l'Europôle de l'Arbois offre un véritable avantage aux entreprises souhaitant s'implanter.

De nombreux laboratoires de recherche sont implantés sur le pôle :

- Le Centre Européen de Recherche et de l'enseignement sur les Géosciences de l'Environnement : étude des environnements continentaux, marins, étude des risques et des pollutions anthropiques (séismes, eau, air et sol), paléoclimatologie, morphogénèse
- Collège de France : Chaire sur l'observation du climat et de l'océan et chaire de géodynamique
- Institut Fédératif de Recherche regroupant des laboratoires publics sur la résolution de problèmes complexes d'impacts des déchets sur l'eau et les milieux naturels,
- L'institut Méditerranéen d'Ecologie et de Paléoécologie : écologie historique et changement globaux, dynamique de la biodiversité
- Le Centre d'Analyse Economique de l'environnement : politiques et décisions environnementales
- Institut National de l'Environnement Industriel et des Risques : valorisation des déchets, aspects normatifs…
- Institut National de Recherche Agronomique : géochimie des sols et des eaux
- Laboratoire de Chimie Analytique de l'Environnement : étude des effets des hydrocarbures pétroliers et des composés xénobiotiques présents dans l'environnement
- Laboratoire de Mécanique, Modélisation et de Procédés Propres : développement de procédés innovants en préservant l'environnement



L'Europôle comprend aussi deux plates-formes technologiques : ASTE-Risques et Ardevie.

La première est un spectromètre de masse à accélération de particules qui vise à dater des isotopes cosmogéniques comme le Béryllium 10. L'application de ces recherches se trouve dans toutes les problématiques d'érosion côtière, de mouvement de terrain, étude des effets du changement climatique sur les sols….

La seconde vise à mettre en place sur l'Europôle, un pôle d'excellence sur la valorisation des déchets, à des coûts allégés de façon à répondre à la nécessité d'économiser les ressources naturelles. Le programme dispose sur le site d'une plate-forme d'essais de 400 m2 afin de pouvoir valider les résultats à l'échelle pilote.

De plus, des équipements innovants sont aussi présents comme Hélion, une filiale d'Areva développant la pile à combustible, et un des seuls spectromètres de masse à accélérateur de particules en Europe.



Enfin, l'Europôle souhaite renforcer la démonstration des savoir-faire à travers la réalisation de deux parcours thématiques mettant en avant les solutions développées par les entreprises.



Zones d'activités Athélia – La Ciotat (France)

Points forts de la démarche	✔ animation de la zone d'activités et services collectifs
Localisation	✔ 30 km à l'Est de Marseille
Superficie	✔ 80 ha (activités : 67 ha)
	✔ production et services à l'industrie
Poids économique	✔ 250 entreprises, 4 000 emplois
Taille des établissements	✔ 80% de TPE ✔ 20% de PME et PMI
Secteurs d'activités	✔ mécanique générale ✔ bâtiment et activités connexes ✔ informatique et électronique ✔ matériel médical ✔ nouvelles technologies et ingénierie

Stratégie de développement	
Objectifs	✔ créer des emplois sur la commune suite à la fermeture des chantiers navals Nordmed
Date de création	✔ 1987 (Athélia 1) ✔ 1988 (Athélia 2 et 3) ✔ 1990 (Athélia 4)
Vocation des zones	✔ Athélia I : tertiaire et production légère ✔ Athélia II : artisanale ✔ Athélia III : industrielle ✔ Athélia IV : unité de grande taille
Aménagement du parc d'activités (qualitatif et fonctionnel)	
Accessibilité	✔ proximité de l'autoroute A 50 (Aubagne – Toulon)
Eléments caractéristiques de l'aménagement : ✔ Athélia I, III et IV sont des zones avec des espaces publics bien aménagés ✔ Athélia I est caractérisée par une architecture commune des bâtiments et la présence d'un bassin permettant d'offrir un espace de détente aux usagers ✔ de nombreux bâtiments sont de qualité et bien entretenus ✔ quelques espaces privés et publics sont moins bien entretenus et il reste des dents creuses fortement consommatrices de foncier ✔ des îlots d'habitation à proximité d'Athélia III et IV peuvent engendrer des conflits d'usage	
Gestion du parc d'activités	
Structure en charge de la gestion	✔ Ville de la Ciotat

Animation du parc d'activités	
Structure en charge de l'animation	✔ Athélia entreprendre, créée en 2002, est une association Loi 1901 qui regroupe plus de 35% des entreprises (120), soit plus des 2/3 des salariés des zones. L'adhésion à l'association est volontaire.
Employés	✔ une personne en CDI à temps plein et deux personnes en CDD (26 heures) dans le cadre d'un contrat unique d'insertion.
Missions	✔ promouvoir et animer les zones d'activités Athélia ✔ être à l'écoute des adhérents ✔ devenir l'acteur économique incontournable du bassin de l'Est de Marseille ✔ fédérer toutes les forces économiques régionales et les mettre à disposition du développement des entreprises d'Athélia.
Fonctionnement	✔ Conseil d'Administration : 14 membres (élus), 2 personnalités extérieures ✔ Nombre de personnes employées : 1 chargée de mission et d'animation ✔ 11 commissions thématiques

Actions	✔ Athélia entreprendre mène différentes activités à travers l'organisation de groupes de travail, de rencontres conviviales «Les rencontres d'Athélia» et de manifestations festives : soirée annuelle et activités ludiques. ✔ Afin de promouvoir ces différentes actions, l'association publie une lettre d'information et gère un site internet.

Services communs

A travers ses commissions, Athélia entreprendre propose de nombreux services collectifs aux entreprises comme :

- ✔ commission ressources humaines : mise en réseau des RH, CV thèque, Forum,
- ✔ commission PDIE : un Plan Déplacement Inter Entreprises est en cours d'élaboration pour répondre aux difficultés d'accès,
- ✔ commission énergie : production d'énergie par des panneaux photovoltaïques implantés sur les toitures des entreprises,
- ✔ commission des déchets : déploiement d'une gestion collective des déchets,
- ✔ commission sécurité : projet de gardiennage mutualisé à l'échelle du parc.

Des services aux employés sont présents sur les zones avec 5 restaurants et 1 hôtel, projet d'implantation d'une crèche et de la création d'un comité d'entreprises mutualisé

Projets

- ✔ Extension avec la création de la zone d'activités Athelia 5 (70ha)

En savoir plus

- ✔ **Athélia Entreprendre**
  Zone Athélia II - 117 Av. de la Plaine Brunette - 13704 La Ciotat
  Tél : + 334.42.32.48.30 / Fax : +334.42.71.58.16
  Email : contact@atheliaentreprendre.fr
  Web : www.atheliaentreprendre.fr

Fiche validée par : Matthieu Laudet, Président d'Athélia entreprendre

Retrouver plus d'information dans les fiches action : animation de la zone d'activités et services communs

Eléments notables

Animation des zones d'activités

Athélia entreprendre est une association dynamique qui développe une animation et des services sur les zones d'activités Athélia localisées à La Ciotat.



Forte de ces 120 adhérents et de sa permanente, elle propose, à travers ses dix commissions, de nombreuses actions pour dynamiser les zones d'activités.

Par exemple, Commission rencontres d'Athélia favorise la connaissance du tissu économique local et le partage de préoccupations communes grâce aux manifestations suivantes :

- les tables ouvertes qui sont organisées le dernier vendredi de chaque mois et sont l'occasion pour les chefs d'entreprises de se retrouver à midi dans un des restaurants des zones d'activités,
- les mardis d'Athélia, tous les deuxièmes mardis de chaque mois de 8h30 à 10h, sont des petits-déjeuners thématiques,
- les rencontres d'Athélia : un salon sur deux journées avec des rencontres, des ateliers et des débats.



Rencontres d'Athélia

Dans le cadre de la Commission Animation et festivités, des animations permettent de valoriser les activités sportives présentes sur les zones d'activités : initiation à l'escalade ou au squash, concours de pétanque...



Concours de pétanque

Tous les ans, La soirée Athélia entreprendre, organisée depuis 5 ans, réunit 250 personnes dans la bonne humeur. Elle permet aux chefs d'entreprise d'inviter leurs salariés mais aussi, dans le cadre d'une soirée RP de convier leurs clients, fournisseurs ou partenaires…
Afin de communiquer autour de ces différentes actions, la Commission communication édite le site internet (www.atheliaentreprendre.fr) et le magazine d'information de l'association.

Services communs

L'association Athélia propose de nombreux services aux entreprises des zones d'activités.

La Commission RH, Emploi et Formation propose :

- un groupe de travail pour les responsables des ressources humaines afin de favoriser les échanges autour des bonnes pratiques et les problématiques communes dans ce domaine,
- une CVthèque avec la création d'une page emploi sur le site internet de l'association,
- le Forum RH entreprendre qui propose des ateliers d'aide à la recherche d'emplois à travers la rédaction de CV et la réalisation de CV sur blog vidéo. Dans ce cadre, sont mis en œuvre des contrats découverte de l'entreprise.

Une Commission P.D.I.E. a été organisée pour favoriser l'usage des modes de transports alternatifs à la voiture individuelle. Une étude des modes de déplacements actuels a été réalisée et les solutions alternatives sont en cours de mise en œuvre.

La Commission énergie planche sur trois grands dossiers :

- la production d'énergie renouvelable sur les zones à travers la location de toiture pour la pose de panneaux photovoltaïques,
- les économies d'énergies à travers le conseil des entreprises avec l'aide d'un ingénieur économe des flux recruté par l'association,
- la prise en compte de cette thématique dans le cadre de l'extension des zones Athélia avec l'aménagement d'Athélia 5.



Panneaux photovoltaïques

La Commission Gestion des déchets s'intéresse à la gestion collective des déchets, à laquelle adhère une vingtaine d'entreprises. En parallèle des actions liées au tri des déchets sont proposés : collecte gratuite des palettes de bois, collecte des déchets électriques et électroniques (DEEE) et la collecte des batteries et des cartouches usagées. L'objectif de cette commission est d'accroître le nombre de participants à ces collectes.

Enfin, la Commission Sécurité s'intéresse à la sécurité routière, en particulier le déplacement des piétons, la sécurité des biens et des personnes avec un projet de mutualisation et enfin les nuisances olfactives du centre d'enfouissement limitrophe.



Parc d'Activités Economiques de Bizerte – Bizerte (Tunisie)

Points forts de la démarche	✔ stratégie de commercialisation et gestion du parc
Localisation	✔ périphérie de Bizerte
Superficie	✔ 81 ha (activités : 65 ha)
	✔ production et services industriels
Nombre d'entreprises	✔ 80
Nombre d'employés	✔ 5 544 (23% encadrement)
Taille des établissements	✔ grandes entreprises et PME
Secteurs d'activités	✔ production

Stratégie de développement

Objectifs	✔ promotion des investissements directs étrangers, de l'emploi et des exportations
Initiateur du projet	✔ Etat tunisien qui reste propriétaire des terrains (concession de 50 ans en faveur du gestionnaire de la zone)
Commercialisation	✔ régime de la concession à long terme (30 ans renouvelable) de terrains viabilisés ✔ critères de sélection : montant de l'investissement, nombre d'emplois, la valeur ajoutée locale, la prise en compte de l'environnement et la technologie mise en œuvre

Aménagement du parc d'activités (qualitatif et fonctionnel)

Eléments caractéristiques de l'aménagement :

- 3 sites : 2 sites entièrement commercialisés et 1 site en cours de commercialisation
- le deuxième site de développement du parc est une opération de reconversion d'un ancien arsenal de l'armée française
- les trois sites d'activités sont entièrement clos

Gestion du parc d'activités

Structure en charge de la gestion	✔ Société de développement et d'exploitation du Parc d'Activités Economiques de Bizerte
Statut	✔ société de droit privé
Actionnaires	✔ banques : 44% ✔ entreprises publiques : 33% ✔ actionnaires privés : 23%
Employés	✔ 40 personnes dont 15 cadres supérieurs
Missions	✔ définies dans le cadre d'une convention avec l'Etat : aménagement, promotion et syndic de propriété

Financement :	✔ location des terrains et cotisation des entreprises

Services communs

Services aux entreprises :

Le gestionnaire a un rôle de vis-à-vis unique pour toutes les formalités administratives, notamment :

- les formalités liées à l'implantation du projet,
- les formalités de constitution des sociétés : la préparation de tout document relatif à la constitution,
- l'assistance au recrutement du personnel,
- le soutien technique lors des travaux de construction : présentation d'architectes, artisans et ingénieurs,
- la fourniture de services durant toute la vie de l'entreprise : gardiennage du parc, collecte des déchets (DIB)…

Des équipements spécifiques sont présents sur le parc d'activités :

- des bureaux des Douanes, des bureaux de Police, des quais spécialisés et le port de Bizerte.

Services aux employés :

- un centre de vie avec des commerces de restauration

Projets

- Création d'un nouveau parc d'activités de 200 ha dédié à l'agroalimentaire avec un technopole spécialisé et un espace industriel.

- **Parc d'Activités Economiques de Bizerte**
  241-243 Av. Habib Bouguiba 7000 Bizerta – Tunisie
  Tél.: (+216) 72 417 477 / Fax: (+216) 72 417 925
  Email : bizerta.freezone@zfb.com.tn
  Web : www.bizertaeconomicpark.com.tn

Fiche validée par : Parc d'Activités Economiques de Bizerte

Retrouver plus d'information dans les fiches : stratégie de développement, gestion et services aux entreprises

Eléments notables

Stratégie de développement

Afin de favoriser les investissements étrangers en Tunisie, le gouvernement a initié le projet du parc d'activités de Bizerte (Nord de Tunis). Afin de le mener à bien et en assurer la pérennité, un système de concession a été retenu avec la création d'une société en charge du développement.



Bâtiment du gestionnaire



Centre de vie

Cette dernière a reçu en concession pour 50 ans les terrains avec pour mission d'en assurer le développement et l'entretien.
Les entreprises souhaitant s'implanter sont sélectionnées en fonction du montant de l'investissement, du nombre d'emplois, de la valeur ajoutée locale, de la prise en compte de l'environnement et de la technologie mise en œuvre.

La commercialisation des terrains se fait sous la forme de concessions de 30 ans renouvelables à la demande des entreprises.
Cette solution permet de financer la gestion du parc d'activités, de verser un dividende aux actionnaires et surtout de maîtriser sur le long terme le profil des entreprises souhaitant s'implanter.

Gestion du parc d'activités

La gestion du parc d'activités de Bizerte est assurée par la Société de Développement et d'Exploitation du Parc d'Activités Economiques de Bizerte (SDEPAEB). La SDEPAEB est une société privée avec pour actionnaires : des banques : 44%, des entreprises publiques : 33% et des actionnaires privés : 23%.



Rue du parc



Bâtiment

Elle prend en charge l'aménagement et la viabilisation du parc, elle assure l'entretien, la maintenance de l'infrastructure et l'embellissement du parc. La SDEPAEB assure aussi un rôle de vis-à-vis unique en proposant de nombreux services aux entreprises installées.



Bâtiment

Services aux entreprises

La SDEPAEB, en charge de la gestion du parc d'activités de Bizerte, se définit comme un 'vis-à-vis' unique. Par cette définition, elle reflète bien les principaux services qu'elle propose aux entreprises souhaitant s'implanter en prenant en charge :

- les formalités d'implantation du projet
- les formalités de constitution des sociétés
- l'assistance au recrutement du personnel
- le soutien technique lors des travaux de construction : présentation d'architectes, entreprises de bâtiment…
- La fourniture de services durant toute la vie de l'entreprise : gardiennage, collecte des déchets, entretien des espaces communs…



Parc industriel de Bouskoura – Bouskoura (Maroc)	
Points forts de la démarche	✔ gestion du parc d'activités et projet de développement
Localisation	✔ banlieue de Casablanca
Superficie	✔ 28 ha (activités : 20 ha)
	✔ Production et services à l'industrie
Nombre d'entreprises	✔ 104
Nombre d'employés	✔ 4 760
Taille des établissements	✔ PME et PMI étrangères à 45%
Secteurs d'activités	✔ industries de transformation non polluantes et créatrices d'emplois

4 Monographies

Stratégie de développement	
Objectifs	✔ proposer une solution aux entreprises rencontrant des difficultés pour s'implanter en raison de la spéculation foncière
Date de création	✔ 9 Avril 1999
Initiateur du projet	✔ Chambre Française du Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) qui est propriétaire du foncier
Stratégie de commercialisation	✔ Terrain : bail de 17 ans renouvelable par tacite reconduction au gré du preneur. La cession du bail doit être validée par une commission d'attribution. ✔ Locaux et bureaux : bail commercial

Aménagement du parc d'activités (qualitatif et fonctionnel)	
Accessibilité	✔ à proximité de l'autoroute reliant Casablanca à l'aéroport

Eléments caractéristiques de l'aménagement :

- ✔ parc fermé et gardienné,
- ✔ lots d'une superficie comprise entre 500 m² et 8 000 m² environ,
- ✔ très forte densification,
- ✔ les services aux employés (restauration, banque…) sont localisés à l'entrée de la zone, hors des murs, permettant un accès aux riverains.

Gestion du parc d'activités	
Structure en charge de la gestion	✔ SOGEPIB (Société de gestion du parc industriel de Bouskoura)
Actionnaires	✔ commune, investisseurs institutionnels et banques. La CFCIM n'est pas actionnaire comme personne morale mais le président et le directeur de la Chambre ont une action chacun leur permettant d'être présents au conseil de surveillance de la société
Employés	✔ 4 personnes avec recours à des sous-traitants
Missions	✔ aménagement, commercialisation et entretien du parc d'activités
Financement	✔ loyers et charges locatives

Animation de la zone d'activités

- ✔ L'animation est assurée par la SOGEPIB qui organise régulièrement des visites d'entreprises, des formations et des réunions thématiques.

Services communs

Services aux entreprises : de nombreux services sont proposés aux entreprises par la SOGEPIB :

- ✔ aide à la création d'entreprise
- ✔ aide à l'obtention d'autorisations
- ✔ conseil et suivi de chantier
- ✔ bourse d'emplois
- ✔ ramassage des déchets
- ✔ nettoyage et entretien des voies et équipements communs
- ✔ gardiennage et vidéosurveillance
- ✔ mise à disposition d'une salle de formation
- ✔ mutualisation d'équipements de lutte contre les incendies

Services aux salariés dans 2 bâtiments dédiés :

- ✔ Des services sont proposés aux employés et aux riverains par des entreprises privées implantées dans des locaux loués par la SOGEPIB : banque, restauration (1500 couverts/jour), pharmacie, médecine…

Projets

- ✔ La CFCIM développe un nouveau parc : le Parc industriel d'Ouled Salah

En savoir plus

- ✔ **SOGEPIB Parc industriel de Bouskoura** 20180 Bouskoura
Tél. : (+212) 5 22 59 04 / Fax : (+212) 5 22 59 21 99
Email : pibcasa@menara.ma

Fiche validée par : Mounir Benyahya

Retrouver plus d'information dans les fiches : stratégie de développement et aménagement

4 Monographies

Eléments notables

Projet politique de développement

Afin de garantir les objectifs du projet de développement qui sont de proposer une solution aux entreprises souhaitant s'implanter au Maroc mais qui rencontrent des difficultés en raison de la spéculation foncière, le montage suivant a été mis en œuvre :

- la CFCIM, initiatrice du projet, est propriétaire du foncier,
- la SOGEPIB, une société anonyme ad-hoc, a pour vocation l'aménagement du parc, sa commercialisation et son entretien,
- les entreprises qui souhaitent s'implanter signent un bail de 17 ans renouvelable par tacite reconduction au gré du preneur et construisent leurs bâtiments dont ils sont propriétaires du droit au bail.



Entrée du parc



Pôle services



Rue du parc



Bâtiment

Pour pouvoir s'implanter ou faire reprendre son bâtiment, l'entreprise doit présenter son projet à une commission d'attribution qui vérifie que le projet répond bien aux objectifs : activités industrielles non-polluantes et génératrices d'emplois.
Cette stratégie permet d'éviter la spéculation foncière et de garantir sur le long terme la vocation économique du parc.

Aménagement

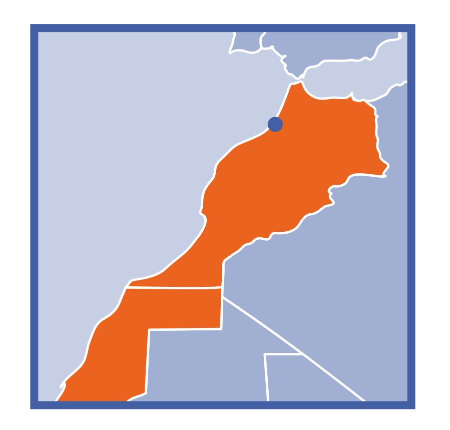
Afin de favoriser l'implantation de services pour les employés, la SOGEPIB loue des locaux à des entreprises privées (restaurant, pharmacie, médecin et autres commerces). Ces locaux sont situés à l'entrée de la zone d'activités, hors des murs, afin de permettre aux riverains d'utiliser ces services, créant ainsi du lien et favorisant la viabilité économique des services implantés.

Projet de développement

Dans le cadre d'une stratégie d'amélioration, la CFCIM a tiré des enseignements de ce premier projet qu'elle souhaite mettre en œuvre dans le cadre d'un nouveau parc : le Parc industriel d'Ouled Salah.
Le principe général de fonctionnement appliqué à Bouskoura est conservé, en particulier l'approche de location du foncier et la création d'une structure indépendante dédiée à la gestion.

Les principales évolutions portent sur :

- l'élargissement de l'offre en proposant aussi des bâtiments industriels prêts à l'emploi sur une surface de 25.000 m²,
- la réalisation de cahiers de prescriptions architecturales imposant le respect des normes de sécurité et un traitement esthétique des bâtiments sans être trop contraignant,
- le conseil en énergie lors de la réalisation des projets de bâtiments des entreprises,
- la hiérarchisation des voiries du parc avec un axe principal et des voiries secondaires,
- une typologie plus fine des entreprises pouvant s'implanter.



Casanearshore Park – Casablanca (Maroc)

Points forts de la démarche	✔ qualité de l'aménagement et services communs
Localisation	✔ à la porte de Casablanca, 25 mn de l'aéroport International Mohamed V, 240 km de Marrakech et 90 km de Rabat
Superficie	✔ 54 ha
	✔ métropolitain
Nombre d'entreprises	✔ 52
Nombre d'employés	✔ 9 000 (projeté : 26 000)
Taille des établissements	✔ PME, filiale de groupes internationaux
Secteurs d'activités	✔ développement de logiciels, gestion d'infrastructures, back office bancaire et assurance, gestion de la relation client

Stratégie de développement	
Objectifs	✔ fer de lance du plan national Emergence et projet pilote du programme Offshoring
Date de création	✔ 2007
Initiateur du projet	✔ Gouvernement marocain
Commercialisation	✔ location (bâtiments clés en main, plateaux de bureaux prêts à l'emploi)
Aménagement du parc d'activités (qualitatif et fonctionnel)	
Accessibilité	✔ à proximité de l'autoroute reliant Casablanca à l'aéroport

Eléments caractéristiques de l'aménagement :
- ✔ plus de 35 % de la surface en espace vert avec des arbres de grande qualité comme l'olivier, le palmier, etc.
- ✔ un parc jardin d'environ 8 ha
- ✔ des bâtiments respectant les exigences de la sécurité et de l'environnement (architecture assurant l'optimisation de la consommation électrique et la prise en compte des facteurs climatiques)

Gestion du parc d'activités	
Structure en charge de la gestion	✔ Casanearshore Medz
Statuts	✔ société anonyme dont l'actionnaire est Medz (MEDZ est une filiale du Groupe CDG Développement détenu par le Groupe Caisse de Dépôts et Gestion)
Employés	✔ 5
Missions	✔ conception, développement, réalisation, commercialisation et gestion

Reconnaissance/ certification	✔ en cours de certification ISO 9001 et ISO 14001 (conformité)
Partenaires	✔ associations professionnelles, autorités locales, gouvernement et prestataires de services

Animation de la zone d'activités

- ✔ Différentes actions sont mises en œuvre pour l'animation du parc d'activités : préparation de la fête de la musique, animations sportives et culturelles, plantation d'arbres et Earth Our. Différents outils sont développés pour appuyer cette animation comme un site internet et un site intranet

Services communs

Différents services sont proposés sur le parc d'activités pour les entreprises :
- ✔ business center,
- ✔ guichet administratif unique,
- ✔ location de véhicules,
- ✔ coursier, taxi,
- ✔ support technique avec un helpdesk,
- ✔ fourniture de l'eau et de l'électricité (double réseau et groupe électrogène),
- ✔ fibre optique,
- ✔ gardiennage,
- ✔ collecte sélective des déchets.

De même, différents services contribuent à la qualité de vie des salariés :
- ✔ médecine d'urgence,
- ✔ banques,
- ✔ conciergerie,
- ✔ sport : animation sportive, fitness,
- ✔ restauration : 1 Food court, 1 RIE et 1 restaurant VIP,
- ✔ commerces avec un centre commercial,
- ✔ crèche pour enfants de 3 mois à 4 ans avec service de garderie à la demande,
- ✔ transports en commun, covoiturage.

La mise en œuvre de ces services résulte d'une étude menée par un cabinet et de sondages auprès des entreprises et des employés.

Projets

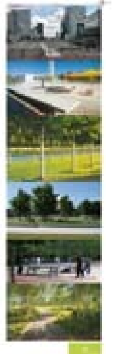
- Renforcement des services aux entreprises et à leurs salariés : 3 food court, 1 RIE, 2 hôtels, 1 business center (salle pour 350 personnes, salles de commission, bureaux, etc.) et une centre de formation pour les entreprises installées dans le parc avec la participation des entreprises à la formation des jeunes

En savoir plus

- **Hassan TEGMOUSSE** - Directeur Casanearshore Park
  1100 Bd Al Qods - Quartier Sidi Maârouf - 20190 Casablanca
  Tél : + 212 (0) 5 22 77 75 55
  Fax : + 212 (0) 5 22 99 50 40
  www.casanearshore.ma

Fiche validée par : Hassan TEGMOUSSE







Vue du parc



Bâtiment



Pôle Elgazala des technologies de communication – Tunis (Tunisie)

Points forts de la démarche	✔ animation et services stratégiques
Localisation	✔ banlieue de Tunis
Superficie	✔ 65 ha (activités : 43 000 m² couverts)
	✔ technopolitain
Nombre d'entreprises	✔ 88
Nombre d'employés	✔ 1 780 emplois
Taille des établissements	✔ multinationales, PME et TPE
Secteurs d'activités	✔ technologie de l'information et de la communication (TIC)

Stratégie de développement	
Objectifs	✔ positionner la Tunisie en tant que pilier dans le secteur des TIC à l'échelle du bassin Méditerranéen, favoriser l'exportation de services et de produits, renforcer la création d'emplois dans ce secteur, développer et diffuser l'usage des TIC dans les différents secteurs économiques.
Initiateur du projet	✔ gouvernement tunisien (Ministère des Technologies de la Communication)
Commercialisation	✔ location de bureaux d'une superficie de travail minimale de 100 m² et pouvant aller jusqu'à 1 800 m² par bâtiment
Critères d'implantation	✔ secteur des TIC et création d'emplois au profit des diplômés de l'enseignement supérieur, valeur ajoutée, exportation

Aménagement du parc d'activités (qualitatif et fonctionnel)

Eléments caractéristiques de l'aménagement :
- ✔ qualité de l'aménagement des espaces communs et des bâtiments
- ✔ parc entièrement clos

Gestion du parc d'activités	
Structure en charge de la gestion	✔ Pôle Elgazala des technologies de communication
Statut	✔ EPNA (Etablissement Public à caractère non Administratif) depuis 2001, sous tutelle du Ministère des technologies et de la communication
Employés	✔ 60 personnes dont 90% de cadres
Reconnaissance	✔ membre IASP, label EBN (European BIC Network), certification ISO 9001 (en cours)

Animation du tissu économique

Afin de favoriser les synergies entre les entreprises, de nombreuses animations sont organisées :
- ✔ organisation de séminaires scientifiques, de rencontres d'affaires, de business breakfast, promotion du savoir-faire des entreprises,
- ✔ coordination de formations (management des PME, système de management de la qualité) et d'un programme de mentorat,
- ✔ promotion des TIC en Tunisie à travers des partenariats avec des secteurs professionnels,
- ✔ création d'un Club de start-up,
- ✔ création d'un site internet et d'une lettre d'information
- ✔ partenariat avec de nombreux réseaux liés aux TIC et l'innovation à travers le monde.

Services communs

Services aux entreprises

Les entreprises peuvent bénéficier de nombreux services :
- ✔ un centre de conférences
- ✔ un guichet unique auprès des différentes administrations en lien avec les TIC
- ✔ un gardiennage du parc
- ✔ un entretien des espaces communs
- ✔ une maintenance des bâtiments
- ✔ des installations télécom…

Services aux salariés dans 2 bâtiments dédiés

Les employés disposent de services à travers :
- ✔ un restaurant
- ✔ une cafétéria
- ✔ un kiosque à journaux
- ✔ un bureau de poste
- ✔ une agence d'assurance
- ✔ une agence de voyages
- ✔ des services de transport public

Services stratégiques	
Incubateur	✔ accueil pour une durée maximale de 2 ans des porteurs de projets en amont de la création de l'entreprise

Pépinière d'entreprises	✔ offre dédiée aux entreprises de moins de 3 ans
Etablissements de formation et de recherche : ✔ SUP'Com : l'Ecole Supérieure des télécommunications (sept unités de recherche), ✔ ISET'Com : l'Institut Supérieur des études technologiques en Communications ✔ CERT : Centres d'Etudes et d'e Recherches des Télécommunications ✔ ANCE : l'Agence Nationale de Certification Electronique ✔ Centre de développement de Tunisie Télécom ✔ Centre de Formation de Tunisie Télécom ✔ Cifode'Com : Le Centre d'Information, de Formation, de Documentation et d'Etudes en Technologies des communications	
Autres services	✔ source d'énergie sécurisée, réseau haut-débit entre les différents bâtiments ✔ Cellule TIC promotion : assistance et orientation des investisseurs tunisiens et étrangers
Projets	
✔ Aménagement de 2 extensions du pôle (35 ha + 55 ha) ✔ Mise en place d'un centre de ressources technologiques ✔ Mise en place d'un centre de veille stratégique	
En savoir plus	
✔ **Pôle Elgazala des Technologies de la Communication** 2088 Ariana Tél. : (216)-71 856 600 / Fax : (216)-71 857 600 Email : couriel@elgazala.tn / Web : www.elgazalacom.nat.tn	

Fiche validée par : Houssem Eddine TOUNSI (Directeur de Développement)

Retrouver plus d'information dans les fiches : animation stratégique et services stratégiques

Eléments notables

Animation du tissu économique

Dans le cadre de son projet de développement, favoriser le développement des TIC en Tunisie, le Pôle Elgazala des technologies de communication mène de nombreuses actions d'animation. Elles portent à la fois sur l'accompagnement des entreprises implantées et sur la promotion de leurs savoir-faire :

- **accompagnement des entreprises :**
  - cycles de formations : le management des PME, les systèmes de management de la qualité
  - création d'un Club de start-up regroupant les jeunes créateurs d'entreprise
- **promotion des savoir-faire :**
  - organisation de séminaires scientifiques sur différentes thématiques comme : la promotion de l'investissement dans les TIC et le rôle du secteur financier
  - organisation de salons et rencontres d'affaires comme le MED IT ou les Rencontres méditerranéennes d'affaires TIC et Multimédia
  - participation à des salons à étranger : Salon Gitex de Dubaï, Salon CEBIT à Hanovre…
  - partenariat avec de nombreux réseaux liés aux TIC et l'innovation à travers le monde : Europe, MENA, Canada, Italie, France, Inde…



Entrée du parc d'activités

Un des volets de cette promotion des savoir-faire est l'appui du pôle pour la dissémination des TIC en Tunisie à travers :

- l'organisation de conférences, de séminaires de formation et de partenariats avec des fédérations professionnelles,
- l'animation de 15 Cyberparks (logique de pépinière d'entreprises) présents sur l'ensemble du territoire.

Services stratégiques

Afin d'accompagner le développement des TIC en Tunisie, le Pôle Elgazala des technologies de communication propose de nombreux services stratégiques aux entreprises souhaitant s'implanter.



Centre de vie



Administration

Cette offre de services se traduit tout d'abord par un parcours d'entreprises :

- un incubateur : hébergement et accompagnement gratuit des porteurs de projet durant deux années en amont de la création d'une entreprise, une offre de bureaux de 15 m² entièrement équipés,
- une pépinière : hébergement et accompagnement des entreprises de moins de trois ans avec une offre de bureaux de 50 m² et la mise à disposition d'équipements et de services mutualisés pour limiter les coûts de fonctionnement,
- une offre locative de bureaux de 100 à 1 800 m².



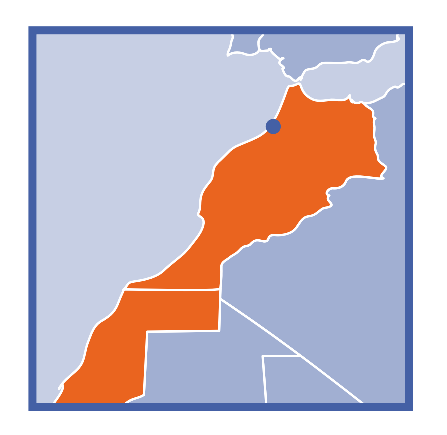
Bâtiments

Ces différents bâtiments sont entièrement équipés en réseaux de communication avec en particulier, des réseaux en fibre optique reliant les différents bâtiments permettant une connexion rapide entre ces derniers. De même, le Pôle dispose de ses propres groupes électrogènes pour garantir une alimentation continue en électricité.

Afin de proposer un cadre propice à l'innovation, de nombreux centres de recherche et de formation sont implantés sur le Pôle :

- SUP'Com : l'Ecole Supérieure des télécommunication (sept unités de recherche) ,
- ISET'Com : l'Institut Supérieur des études technologiques en Communications
- CERT : Centres d'Etudes et de Recherches des Télécommunications
- ANCE : l'Agence Nationale de Certification Electronique
- Centre de développement de Tunisie Télécom
- Centre de Formation de Tunisie Télécom
- Cifode'Com : Le Centre d'Information, de Formation, de Documentation et d'Etudes en Technologies des communications

Dans le cadre de ces projets de développement, le Pôle travaille actuellement sur la mutualisation d'une plate-forme informatique pour le développement de nouvelles solutions informatiques.



Indusparc – Casablanca (Maroc)

Points forts de la démarche	✔ stratégie de densification
Localisation	✔ périphérie de Casablanca
Superficie	✔ 2 ha (activités : 24 000m² fin 2010)
	✔ activités artisanales et services aux entreprises
Nombre d'entreprises	✔ 12
Nombre d'employés	✔ Non communiquée
Taille des établissements	✔ essentiellement des PME
Secteurs d'activités	✔ Industrie (imprimerie, emballage), Stockage-distribution (alimentaire, pharmaceutique, vestimentaire), Services Informatiques.

Stratégie de développement	
Objectifs	✔ valoriser le foncier du groupe industriel Ventec Maroc (activités de climatisation, réfrigération, ventilation)
Date de création	✔ 1998
Initiateur du projet	✔ groupe industriel Ventec Maroc
Commercialisation	✔ offre locative (bail à 3 ans) de locaux à destination d'activités industrielles et de stockage partenaires du Groupe Ventec Maroc (80%) et de multinationales (70%) ✔ les entreprises implantées sont essentiellement des partenaires, clients et sous-traitants du groupe Ventec

Aménagement du parc d'activités (qualitatif et fonctionnel)

Accessibilité	✔ proximité de l'axe autoroutier Casablanca – Rabat et des zones industrielles d'Aïn – Sebaa

Eléments caractéristiques de l'aménagement :

Un ensemble immobilier clos constitué de :

- ✔ 6 Plateaux de bureaux en façade : 2 000 m²
- ✔ 16 Entrepôts d'une hauteur de 11,50 m : 16 400 m², dont 4 400 m² en mezzanine
- ✔ 2 Parkings en sous-sol pour véhicules légers : 5 600 m²
- ✔ 1 Parking pour semi-remorque

Gestion du parc d'activités	
Structure en charge de la gestion	✔ Indusparc
Statut	✔ entreprise privée filiale du Groupe Ventec
Missions	✔ gestion locative des bâtiments et des locaux ✔ maintenance bâtiments et voiries
Financement	✔ Dépenses : investissement immobilier et entretien des locaux ✔ Ressources : revenus locatifs

Animation de la zone d'activités

Un contact régulier entre le gérant d'Indusparc et les chefs d'entreprises permet de créer du lien.

Services communs

Indusparc propose comme services aux entreprises implantées :

Services inclus dans les charges :

- ✔ un gardiennage 24h/24-7j/7 du parc,
- ✔ la collecte des déchets non industriels,
- ✔ l'entretien des espaces verts.

Services sur demande :

- ✔ la climatisation, la réfrigération, la ventilation des bâtiments (savoir-faire de l'entreprise Ventec),
- ✔ la maintenance de l'ensemble des équipements des bâtiments,
- ✔ la sécurité contre les incendies et les intrusions avec un contrôle à distance par un centre de télésurveillance,
- ✔ une aide à l'identification des bons interlocuteurs au niveau de l'administration pour les entreprises étrangères souhaitant s'implanter.

En raison de sa localisation au sein d'une zone urbaine dense, il n'y a pas de services aux employés car de nombreux commerces sont localisés à proximité.

Projets

- ✔ Etendre la certification ISO 9001V2000 du groupe Ventec à sa filiale Indusparc
- ✔ Certification ISO 14001 du groupe Ventec et par la suite de sa filiale Indusparc
- ✔ Construction d'un nouvel entrepôt sur le parc de 7000 m² qui sera terminé en novembre 2010

En savoir plus

✔ **Direction Générale du Groupe Ventec**
Tél. : 212 (0) 522 67 74 00 / Fax : 212 (0) 522 35 18 08
Email : dir@ventec.ma / Web : www.ventec.ma

Fiche validée par : Jean-Louis Lauzanne - Ventec Maroc

Retrouver plus d'information dans les fiches : aménagement et stratégie de développement

Eléments notables

Projet de développement

La création d'Indusparc est le résultat de la volonté de la société Ventec de valoriser une réserve foncière dont elle est propriétaire. En effet, afin de permettre d'agrandir son implantation, la société Ventec avait acquis une parcelle proche de ses bureaux dont elle n'a plus l'usage en raison de la libération de bâtiments voisins.



Entrée du parc

Souhaitant valoriser ce patrimoine, elle a décidé de créer une société Indusparc, filiale du groupe Ventec, en charge de l'aménagement, la location des bâtiments et la gestion de ce parc.
Cette solution permet au groupe Ventec de percevoir des revenus de la location, d'offrir une solution locative à ses partenaires et au final de valoriser son patrimoine.



Centre du parc



Entrepôt loué par trame

Aménagement

Indusparc est un exemple réussi de densification de l'accueil des entreprises. En effet, l'offre immobilière est composée de deux grands bâtiments divisés en trame et comportant en façade (côté rue) des plateaux de bureau (6). En plus de ces plateaux, chacun des deux grands bâtiments est divisé en modules comprenant un espace de stockage et de plates-formes de bureaux.



Trame d'un entrepôt

Ces deux grands bâtiments sont face à face et permettent ainsi de mutualiser les espaces publics servant d'accès aux bâtiments et aux manœuvres des camions. Afin de résoudre le problème du stationnement des véhicules légers (VL) sans consommer de foncier, la société Indusparc a localisé le stationnement des VL sous les différents bâtiments. L'accès se fait de manière individuelle à l'entrée de chacun des modules des différents bâtiments. Les locataires sont très satisfaits de ce choix qui leur garantit un stationnement à proximité de leurs bureaux tout en leur apportant une sécurité.



Zone industrielle de Ksar Saïd – Manouba (Tunisie)

Points forts de la démarche	✔ requalification du parc d'activités
Localisation	✔ banlieue de Tunis
Superficie	✔ 60 ha (activités : 50 ha)
	✔ production et services à l'industrie
Nombre d'entreprises	✔ 140
Nombre d'employés	✔ 12 000
Taille des établissements	✔ PME
Secteurs d'activités	✔ confection, mécanique, électronique, chimie, meuble, télécom, services, imprimerie

Stratégie de développement	
Objectifs	✔ répondre à la forte demande d'emplois et de terrains industriels
Initiateur du projet	✔ Agence Foncière Industrielle (85%) ✔ Aménageurs privés (15%)
Commercialisation	✔ 100% des terrains sont commercialisés et 97% des bâtiments sont occupés

Aménagement du parc d'activités (qualitatif et fonctionnel)

Accessibilité :

- ✔ 2 accès sur la route nationale GP7
- ✔ proximité de l'aéroport international de Tunis et du chemin de fer

Eléments caractéristiques de l'aménagement :

- ✔ Remise à niveau de la zone industrielle a été engagée dans le cadre d'un projet national GEDZI (Gestion Durable des Zones Industrielles) qui s'est traduit par des actions aussi bien au niveau de la collecte des eaux pluviales, de l'éclairage public, du cheminement des piétons que de la signalétique.

Gestion du parc d'activités	
Structure en charge de la gestion	✔ Association des entreprises GMG Ksar Said avec la collectivité de Douar Hicher
Statut	✔ association des copropriétaires avec cotisation obligatoire pour les propriétaires et les locataires (150 adhérents) sous tutelle du gouverneur de la Région
Employés	✔ 5 personnes
Missions	✔ définies par une règlementation nationale : entretiens des espaces communs, de l'éclairage public, du réseau anti-incendie et du réseau d'eau pluviale, l'enlèvement des ordures et des déchets industriels
Réseau	✔ le GMG Ksar Saïd participe activement au développement d'un réseau de GMG en Tunisie

Animation de la zone d'activités

L'animation de la zone industrielle est portée par le GMG Ksar Saïd et se concrétise par :

- ✔ un site internet,
- ✔ l'Assemblée générale du GMG,
- ✔ des questionnaires et enquêtes sur différentes thématiques : protection incendie dans les entreprises, la signalétique, la satisfaction par rapport à la zone d'activités…

Services communs

Services aux entreprises

Des services sont proposés sur la zone industrielle par l'implantation d'un poste de police, d'un bureau de poste, d'artisans et de banques. Depuis 2010, les entreprises disposent d'un réseau de fibres optiques avec un débit de 100 Mo.

Services aux salariés dans 2 bâtiments dédiés

Différents services sont présents sur la zone industrielle :

- ✔ kiosques à sandwichs
- ✔ buvettes
- ✔ taxiphone
- ✔ bureau de l'emploi…

Projets

- ✔ un centre de vie pour regrouper les services aux employés et implanter le bureau du GMG sur la zone
- ✔ une déchetterie pour faciliter le tri et la collecte des déchets des entreprises implantées

En savoir plus

✔ **GMG Ksar Saïd**
2 rue Badr – Manouba Centre 2010 – La Manouba – Tunis
Tél./Fax : (216)-71 607 065
Email : gmgksarsaid@hexabyte.tn

Fiche validée par : Farhat MAMMOU - GMG Ksar Said

Retrouver plus d'information dans la fiche action : fonctionnalité de l'aménagement

4 Monographies

Eléments notables

Aménagement

Dans le cadre du projet GEDZI (Gestion Durable des Zones Industrielles) porté conjointement par la Tunisie et la coopération allemande, le GMG de Ksar Saïd a lancé un projet de remise à niveau de la zone industrielle qui s'est traduit par de nombreuses actions :

- remise à niveau du système de collecte des eaux pluviales pour lutter contre les débordements réguliers,
- amélioration de l'éclairage public et diminution de la consommation par l'installation de lampes à faible consommation,
- installation d'un plan de localisation des entreprises et harmonisation du jalonnement,
- réfection de la chaussée et mise en place d'une gestion des stationnements,
- sécurisation et amélioration des cheminements piétonniers en particulier l'accès principal à la zone d'activités qui devenait impraticable dans les saisons de pluies,
- mise en place d'un système de réaction aux situations d'urgence avec la réalisation d'une cartographie des risques, la création d'un comité de gestion des risques et l'élaboration d'un plan d'intervention,
- incitation des entreprises à harmoniser la couleur de leurs bâtiments,
- optimisation de la gestion des chantiers sur les espaces publics : courrier d'information, chantier de nuit et suivi de la qualité de la réfection des voiries.



Pôle services



Vue du parc

Dans le cadre de cette remise à niveau, une réflexion est lancée sur la mise aux normes des différentes buvettes et kiosques à sandwichs implantées sur la zone d'activités. Ces établissements apportent un véritable service aux employés mais dans des conditions d'hygiène parfois problématiques. Afin d'améliorer ces pratiques, une expérimentation est mise en œuvre avec la prise en charge par une entreprise de la réfection du kiosque à proximité de son implantation où vont régulièrement déjeuner ses employés. Cette stratégie permet de maintenir le service de proximité et d'apporter une solution financière pour les exploitants qui ne sont pas en mesure d'en supporter le coût.



Zone industrielle de Rousset – Rousset (France)	
Points forts de la démarche	✔ animation de la zone d'activités et services communs
Localisation	✔ 17 kms à l'Est d'Aix-en Provence
Superficie	✔ 170 ha
	✔ production et services à l'industrie
Nombre d'entreprises	✔ 95
Nombre d'employés	✔ 6 500
Taille des établissements	✔ industrie et PME
Secteurs d'activités	✔ microélectronique, agroalimentaire, pharmaceutique, logistique, plasturgie

Stratégie de développement	
Objectifs	✔ favoriser la création d'activités industrielles pour reconversion du Bassin Minier (Houillères de Provence)
Initiateur du projet	✔ Houillères Bassin Provence
Date de création	✔ 1961
Stratégie de commercialisation	✔ une action de requalification a été mise en œuvre sur la zone industrielle avec un important travail de sécurisation des déplacements : gendarmes couchés, limitation de vitesse, ronds-points aux carrefours les plus accidentogènes, trottoirs, abribus, pistes cyclables et éclairage
Gestion du parc d'activités	
Structure en charge de la gestion	✔ la Communauté d'agglomération du Pays d'Aix, les communes de Rousset et Peynier
Statuts	✔ communes et intercommunalité Il existe pour une partie de la zone industrielle une ASL : Association Syndicale des Propriétaires du Lotissement Industriel de Peynier / Rousset. (A.S.P.L.I.R.)
Parties prenantes	✔ Conseil Général des Bouches-du-Rhône ✔ Communauté d'Agglomération du Pays d'Aix en Provence ✔ Conseil Régional Provence-Alpes-Côte d'Azur ✔ Chambre de Commerce et d'Industrie Marseille-Provence

Animation de la zone d'activités

L'Association GIHVA (Groupement des Industriels de la Haute Vallée de l'Arc), créée en 1994 et qui regroupe une soixantaine d'entreprises, est en charge de l'animation et du développement de certains services. Elle emploie deux permanents : une déléguée générale et une chargée de communication. Ses objectifs sont de :

- ✔ regrouper les entreprises de la Haute Vallée de l'Arc,
- ✔ informer et écouter leurs préoccupations et leurs attentes et proposer des actions collectives,
- ✔ aider à améliorer les conditions de travail des usagers du site,
- ✔ promouvoir les différentes zones.

L'Association porte différentes actions de convivialité et d'animation :

- ✔ pot de rentrée en septembre, déjeuner lors de la manifestation annuelle de décembre, les vœux avec les gâteaux des rois en janvier, la fête des secrétaires et des assistantes en avril, l'assemblée générale en mai et le Challenge interentreprises de pétanque au mois de juin.
- ✔ réunions thématiques : emploi et formation, qualité et environnement, règlementation, sécurité des biens et des personnes et nouvelles technologies,
- ✔ journée « J'aime l'Entreprise » pour présenter à des collégiens et lycéens les différents métiers présents sur la zone industrielle dans le cadre de la semaine Ecole-Entreprises,
- ✔ journée de communication sur les activités des entreprises et les formations répondant à leurs besoins.

L'association anime un site internet présentant ses actions et la zone industrielle.

Services communs

L'association GIHVA propose différents services aux entreprises implantées sur la zone industrielle :

- ✔ actions collectives sur la santé – sécurité – hygiène en partenariat avec la CRAM S-E et les services de Santé au Travail (ex Médecine du travail) pour des formations de secouriste du travail,
- ✔ actions collectives de formation sur la qualité (ISO 9001 et ISO 14001),
- ✔ collecte sélective des déchets auprès des entreprises ayant permis en 2006 de collecter 645 tonnes de déchets,

Services communs

- sécurisation de la zone industrielle à travers un partenariat avec une société de gardiennage,
- plan de déplacement interentreprises (PDIE) : suite au diagnostic réalisé par la CCIMP, embauche d'une personne pour assurer la mise en œuvre du programme d'actions.

D'autres services sont proposés par des sociétés privées ou publiques : 4 restaurants, 5 hôtels, 1 complexe omnisport.
De plus, le Park Club, une petite zone commerciale imbriquée dans la zone industrielle, propose : 4 banques, 1 poste, 1 agence immobilière, 1 point presse et 1 centre de coiffure/esthétique.

Il existe aussi sur la zone industrielle un parcours sportif.
Des transports en commun desservent la zone industrielle avec 3 lignes de bus et 7 arrêts sur la zone.

Projets

- L'association GIHVA porte différents projets : une journée autour du vélo, des actions autour du covoiturage et un travail de réflexion sur la valorisation des espaces verts appartenant à l'association des propriétaires.

En savoir plus

- **Association GIHVA**
  900, Avenue Georges Vacher 13106 Rousset cedex
  tél. : 04 42 53 25 03 - www.gihva.com

Fiche validée par : Christine Fabre - Présidente du GHIVA

Retrouver plus d'information dans les fiches : animation et services communs

Eléments notables

Aménagement du parc d'activités

Convivialité, tel pourrait être le slogan de l'Association GIHVA qui regroupe une soixantaine d'entreprises sur la zone industrielle de Rousset. En effet, l'association organise de nombreuses manifestations pour tisser du lien entre les chefs d'entreprise : pot de rentrée en septembre, déjeuner lors de la manifestation annuelle de décembre, les vœux avec les gâteaux des rois en janvier, la fête des secrétaires et des assistantes en avril, l'assemblée générale en mai et le Challenge interentreprises de pétanque au mois de juin.



Zone industrielle de Rousset

En parallèle de ces actions festives, l'association organise des actions plus studieuses avec des réunions thématiques : emploi et formation, qualité et environnement, règlementation, sécurité des biens et des personnes et nouvelles technologies.
Elle favorise aussi la connaissance des métiers des entreprises implantées auprès des collégiens et des lycéens avec l'organisation de visites lors de la semaine Ecoles-Entreprises.



« J'aime l'entreprise 2009 »

Services communs

L'association GIHVA propose de nombreux services mutualisés dans une logique de performance durable aux entreprises adhérentes à l'association.

La santé, la sécurité et l'hygiène

Le GIHVA en partenariat avec la CRAM S-E (Caisse régionale d'assurance maladie Sud-Est) organise des réunions d'information et de sensibilisation : les Jeudis de la Sécurité, pour conseiller et orienter ses adhérents sur des sujets comme la prévention des cancers professionnels et des pathologies professionnelles, la prévention des troubles musculo-squelettiques, la prévention du risque routier encouru par les salariés, l'évaluation des risques professionnels.



Réunion CRAM

Dans ce cadre, un fonds documentaire est à disposition des adhérents au siège de l´Association, ainsi que les imprimés les plus courants.
En partenariat avec les services de Santé au Travail (ex Médecine), il est organisé des formations de secouriste du travail (formations initiales et recyclage).

La collecte sélective des déchets

Le GIHVA organise une opération collective de collecte des déchets ouverte à toutes les entreprises quelles que soient leur taille et leur activité. L'organisation contractuelle retenue est basée sur charte d´engagement signée entre l'association et les entreprises et une contractualisation individuelle entre chaque entreprise et le prestataire. La collecte consiste en la mise à disposition de contenants pour chaque entreprise. Le coût de la collecte et du traitement est calculé sur l'ensemble des volumes collectés et chaque entreprise bénéficie des mêmes tarifs.
Le prestataire retenu met à disposition les contenants, assure la collecte et le traitement des déchets. De plus, il organise les actions d'information, de sensibilisation et d'accompagnement des entreprises et des salariés pour ce nouveau service.
En 2006, il a été récolté près de 645 tonnes auprès des entreprises adhérentes à l´action avec un très fort taux de valorisation. Le rachat des matières recyclées permet de faire baisser le coût par entreprise, chacun payant pour ses propres déchets et ayant intérêt à trier en amont.

Le déplacement des salariés

Dans le cadre de ses actions liées à la performance durable, le GIHVA met en œuvre actuellement un Plan de déplacement interentreprises (PDIE) dans la continuité des travaux menés avec la CRAM S-E.
Suite à la réalisation d'un pré-diagnostic réalisé par la CCIMP, un comité de pilotage a été organisé avec plusieurs entreprises qui souhaitaient s'engager dans cette démarche, la CRAM S-E, la CCIMP et les autorités organisatrices des transports (AOT).

Une Charte d'engagement a été signée au mois d'octobre 2008 entre le GIHVA et 17 entreprises pour mettre en œuvre un certain nombre d'actions afin de promouvoir les modes alternatifs. Cet engagement s'est concrétisé en 2009 par un plan d'actions comprenant notamment l'embauche d'une personne dédiée au sein du GIHVA, le lancement d'une enquête approfondie auprès des employés, la réalisation d'outils de sensibilisation et la participation à la semaine de la mobilité.

Des améliorations sensibles en termes de trajets, fréquences et nouvelles lignes sont venues élargir l'offre « transports en commun ». Les efforts actuels portent sur le développement de solutions alternatives tel que le vélo et le covoiturage via la site de mise en relation « Aca-covoiturage ». L'adhésion de l'association à ce site permet aux salariés de bénéficier de différents avantages (gratuité des parcs relais, garantie de retour, réduction sur les stages de récupération de points).

L'amélioration des infrastructures (aménagements de nouvelles pistes cyclables et entretien de l'existant, requalification d'autres voies avec trottoirs et éclairage) devra encore faciliter le report modal.
A ce jour, 20 entreprises sont engagées dans la démarche. Les PDE des grandes entreprises (St M et Atmel) en synergie avec le PDIE de zone.



Plan de la zone industrielle



Parc d'activités économiques de Zarzis – Zarzis (Tunisie)

Points forts de la démarche	✔ stratégie de commercialisation et gestion du parc
Localisation	✔ Sud de la Tunisie, proche de la frontière libyenne (70km), à proximité des principaux gisements pétrolifères et gaziers de l'Afrique du Nord
Superficie	✔ 60 ha (activités : 48 ha)
	✔ production, commerce et services
Nombre d'entreprises	✔ 47
Nombre d'employés	✔ 265
Taille des établissements	✔ PME et PMI
Secteurs d'activités	✔ industrie (huile, textile, sel), services pétroliers et commerce international
Date de création	✔ 1993 (entrée en exploitation en 1996)

4 Monographies

Stratégie de développement	
Objectifs	✔ tirer profit de la localisation du parc d'activités pour favoriser la création d'emplois, attirer des devises et permettre des transferts de technologies
Initiateur du projet	✔ gouvernement tunisien
Commercialisation	✔ 67% du foncier est commercialisé, l'offre est uniquement locative (bail de 30 ans mais droit de propriété sur les bâtiments construits) et comprend des terrains, des bureaux et des entrepôts
Cible	✔ projets industriels à forte intensité de main d'œuvre avec un apport technologique, services inhérents aux activités et à la logistique pétrolière et gazière, activités de commerce international
Aménagement du parc d'activités (qualitatif et fonctionnel)	
Accessibilité	✔ aéroport international, port commercial (limitrophe du port), réseau routier dense
Eléments caractéristiques de l'aménagement	✔ le parc d'activités est entièrement clos
Gestion du parc d'activités	
Structure en charge de la gestion	✔ Société de Développement et d'Exploitation du Parc d'Activités Economiques de Zarzis (Société anonyme)
Actionnaires	✔ 47 % publics et 53 % privés
Employés	✔ 35 personnes

Missions	✔ promotion au niveau national et international, accueil des investisseurs potentiels, réalisation des travaux d'infrastructure et d'aménagement, affectation des immeubles et/ou des terrains aux opérateurs implantés et assistance de ces derniers au niveau juridique, technique et logistique
Certification	✔ ISO 9001 version 2008 : Services aux entreprises : assistance pour l'installation dans le parc d'activités économiques de Zarzis

Animation de la zone d'activités

L'animation de la zone d'activités se concrétise par :

- ✔ un site internet et une newsletter Echos du parc d'activités économiques de Zarzis (information économique générale, actions à l'intérieur du parc, présentation d'entreprises),
- ✔ des enquêtes de satisfaction régulières.

Services communs

Services aux entreprises :

- ✔ interlocuteur unique concernant la procédure d'implantation et d'exercice,
- ✔ assistance et encadrement auprès des services publics et des organisations professionnelles,
- ✔ études de protection de l'environnement, études de sécurité, visites périodiques de sécurité,
- ✔ assistance et encadrement techniques pour les Autorisations de Bâtir, la réalisation des études, le suivi et le contrôle des chantiers,
- ✔ service de soutien logistique, deux aconiers (entrepreneur préposé à la manutention des marchandises),
- ✔ mise en relation pour les opérations de partenariat,
- ✔ services douanier, protection civile, agence bancaire, bureau de poste, services de transit, agence d'assurance, locaux administratifs…

Services communs

D'autres services sont localisés à proximité du parc :

- 10 agences bancaires
- 1 service médical
- 11 agences maritimes et transitaires
- 8 bureaux d'assurances…

Services aux employés :

Différents services sont présents sur le parc :

- restauration
- transports en commun
- infrastructures pour des activités sportives

Projets

- Développement d'un pôle économique de 1000 ha, dans le cadre d'un partenariat public-privé, abritant le parc d'activités de Zarzis, le port commercial et une future plate-forme logistique et industrielle

En savoir plus

- **Parc d'activités économiques de Zarzis**
  BP. 40 Port de Zarzis - 4137 Zarzis – Tunisie
  Tél.: (+216) 75 694 800 / Fax : (+216) 75 692 630
  Email : info.paez@gnet.tn / Web : www.zfzarzis.com.tn

Fiche validée par : Mr. Atia LORAYEDH (PDG de la Société)

Retrouver plus d'information dans les fiches action : gestion/entretien et services communs

Eléments notables

Gestionnaire du parc d'activités

Dans le cadre du projet de développement du Parc d'activités économiques de Zarzis, la société anonyme Société de Développement et d'Exploitation du Parc d'Activités Economiques de Zarzis a été créée avec une répartition équilibrée de capitaux privés et publics.

Ses missions comprennent le champ complet d'un gestionnaire de parc d'activités à savoir :

- la réalisation des travaux d'infrastructures et d'aménagement
- la promotion au niveau national et international du parc avec la participation à des salons comme le Forum des Zones Economiques Spéciales & des Zones Franches à Sharjah aux Emirats Arabes Unis ou au Forum économique Tuniso-Allemand à Stuttgart mais aussi à des protocoles de coopération comme celui signé en 2009 avec la zone franche de Hamriyah (Sharjah aux Emirats Arabes Unis)
- l'accueil des investisseurs potentiels,
- l'affectation des immeubles et/ou des terrains aux opérateurs implantés,
- le développement de services aux occupants comme l'assistance au niveau juridique, technique et logistique et en étant l'interlocuteur unique concernant la procédure d'implantation et d'exercices.



Entrée du parc

Rue du parc

Afin de proposer un niveau de service de qualité, la Société de Développement et d'Exploitation du Parc d'Activités Economiques de Zarzis est certifiée ISO 9001 version 2008 pour les services aux entreprises : assistance pour l'installation dans le parc d'activités économiques de Zarzis.

Services communs

Dans le cadre de ses missions, la Société de Développement et d'Exploitation du Parc d'Activités Economiques de Zarzis propose de nombreux services aux entreprises implantées ou souhaitant s'implanter. A travers ces services, nous pouvons noter la volonté du gestionnaire du parc d'activités d'être l'interlocuteur unique pour les entreprises implantées.



Pôle services



Vue du parc

De fait, la société propose de nombreux services allant dans ce sens :

- interlocuteur unique concernant la procédure d'implantation et d'exercice,
- assistance et encadrement auprès des services publics et des organisations professionnelles,
- études de protection de l'environnement, études de sécurité, visites périodiques de sécurité,
- assistance et encadrement techniques pour les Autorisations de Bâtir, la réalisation des études, le suivi et le contrôle des chantiers,
- mise en relations pour des opérations de partenariat
- service de soutien logistique.

En complément, de nombreux services sont proposés sur le parc par des prestataires privés ou publics :

- deux aconiers (entrepreneurs préposés à la manutention des marchandises),
- service douanier, protection civile, agence bancaire, bureau de poste, service de transit, agence d'assurance, locaux administratifs.



Protection civile

Approfondir

Bibliographie

Guide CREA-ZA : le guide de la création et de l'animation d'une association d'entreprises sur une zone d'activités
CCI Marseille Provence – 2010

La gestion durable des zones d'activités
ARENE Ile-de-France, Mars 2008

Mettre en œuvre une démarche d'écologie industrielle sur un parc d'activités
Association Orée, 2008

Etudes sur les écopôles et écoparcs européens
ARENE Ile-de-France, Juin 2009

Étude sur la densité et la qualité des zones d'activités - Carene et Cap Atlantique
Agence pour le développement durable de la région nazairienne (ADDRN), mars 2009

Le plan de déplacements inter-entreprises : un outil de management de la mobilité sur les zones d'activités
Association Orée, 2009

Diagnostic de zones d'activités dans une perspective de développement durable
Agence de développement économique de la Loire, Juillet 2003

Guide de management environnemental des zones d'activités
Association Orée, 2002

L'eau au cœur d'un parc d'activités
Agence de l'Eau Artois Picardie et l'Association PALME, 2008

Moderniser et gérer durablement une zone d'activités économiques
Michel Jallas, ETD, 2003



Parc d'activités réussir la conduite de son projet
Bretagne Qualiparc, 2003

Qualité environnementale sur une zone d'activités
ARENE Ile-de-France, 2001

Les énergies renouvelables dans les parcs d'activités
ARENE Ile-de-France, 2003

La carte des investissements en Méditerranée
Association ANIMA, janvier 2010

Technoparcs, incubateurs et investissements MEDA
Association ANIMA, mars 2005

Sites internet

CCI Marseille Provence
Site officiel de la CCIMP présentant ses interventions sur les zones d'activités.
www.ccimp.com

Association ANIMA
Site officiel de l'association ANIMA présentant ses actions pour favoriser les investissements en Méditerranée.
www.anima.coop

FIPA
Site officiel l'Agence de promotion de l'investissement extérieur en Tunisie.
www.investintunisia.tn

CFCIM
Site officiel de la Chambre française de commerce et d'industrie du Maroc.
www.cfcim.org

Observatoire des zones d'activités des Bouches du Rhône
Observatoire permettant de connaître la localisation et les caractéristiques de l'ensemble des zones d'activités du département des Bouches du Rhône.
www.poles-activites13.com

Convergence 13
Réseau des associations des zones d'activités des Bouches du Rhône.
www.convergence13.org

ARENE Ile-de-France
L'Agence régionale de l'environnement et des nouvelles énergies, associé au Conseil Régional d'Ile-de-France, promeut des démarches en faveur du développement durable sur les zones d'activités : films, voyages d'études, guides…
www.areneidf.org

Association Orée
Association de promotion du management environnemental et du développement, en particulier sur les zones d'activités.
www.oree.org

Association Palme
Association dont l'objectif est l'échange entre ses membres sur les problématiques du management environnemental des zones d'activités.
www.palme.asso.fr

zones-activites.net
Annuaire des parcs d'activités et zones industrielles avec des liens vers les sites internet des collectivités et/ou des gestionnaires présentant leurs zones d'activités.
www.zones-activites.net

ecoparc
Site spécialisés sur la gestion durable des zones d'activités.
www.ecoparc.com

Medinnov
Réseau Euro-méditerranéen de l'Innovation
www.medinnov.com

REME
Réseau des Entreprises Maghrébines pour l'Environnement
reme.info

IPEMED
Institut de prospective économique du monde méditerranéen
www.ipemed.coop

FEMISE
Forum Euroméditerranéen des Instituts de Sciences Economiques
www.femise.org

Pôle BDM
Pôle des bâtiments durables méditerranéens
www.polebdm.eu